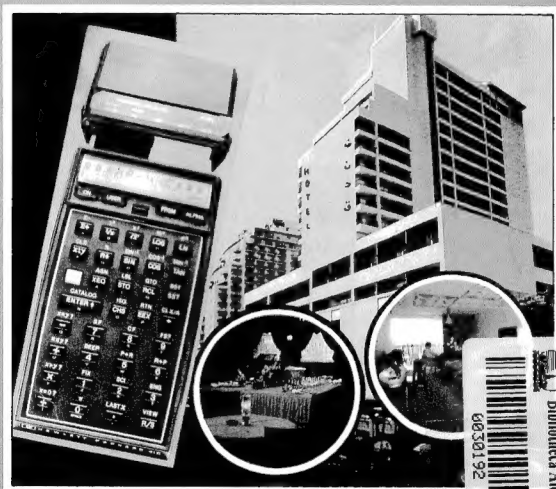


محاسبة المؤسسات الفندقية

تأليف

الدكتور / محمد نبيل علام



0030192

Bibliotheca Alexandrina



دراسات في المحاسبة
محاسبة المؤسسات الفندقية

منهج علمي
لتخطيط ورقابة وقياس الأداء الفندقى

الدكتور / محمد نبيل عياد



ص.ب. ١٠٧٢٠ - الرياض : ١١٤٤٣ - تليكس ٤٠٣١٢٩
المملكة العربية السعودية - تليفون ٤٦٥٨٥٢٣ - ٤٦٤٧٥٣١

رقم الإيداع ١٠.٣١ / ١٩٩١

© دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤١٢ هـ / ١٩٩٢ م

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لدار المريخ للنشر - الرياض

المملكة العربية السعودية - ص.ب ١٠٧٢٠ - الرمز البريدي ١١٤٤٣

تلكس ٤٠٣١٢٩ - فاكس ٤٦٥٧٩٣٩، هاتف ٤٦٤٧٥٣١ - ٤٦٥٨٥٢٣

لا يجوز استنساخ أو طباعة أو تصوير أي جزء من هذا الكتاب

أو إحتوائه بأية وسيلة إلا بإذن مسبق من الناشر.



فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ

(صدق الله العظيم)

(الرعد - ١٧)

□ إهداء □

إلى والداي وزوجتي الوفية وأبنائي عمرو وعلى ..
عرفاناً .. ووفاءً .. وأملأ ..

مقدمة

لم يعد النشاط الفندقى اليوم قاصراً على مجرد تقديم خدمة المبيت للنزلاء فحسب ، وإنما تطور ذلك النشاط سريعاً وتشعب واحتل مكانته اللائقة بين الأنشطة الاقتصادية المختلفة إلى أن صار يطلق عليه اصطلاح « الصناعة الفندقية » . وظهرت مؤسسات فندقية ضخمة عملاقة تنتشر فروعها في كافة أنحاء العالم ، وتتجاوز رؤوس أموالها مليارات الدولارات . وأصبح لتلك الصناعة دورها البارز في الحياة الاقتصادية ، وإسهامها وتأثيرها المباشر - وغير المباشر - على الدخل القومى للبلاد في دول العالم باختلاف نظمها الاقتصادية .

وتبرز أهمية وتوضح فائدة المفاهيم والأسس العلمية بين دفتى هذا الكتاب فيما يمكن أن تسهم به موضوعاته في إعداد وتهيئة الكوادر والكفاءات العربية المؤهلة والقادرة على تحمل مسؤولية تلك الصناعة على أسس علمية ، عن طريق ما تفتحه تلك الموضوعات من آفاق واسعة ومجالات جديدة للبحث والدراسة والتعلم . فالكتاب يهدف إلى تنشيط ديناميكية الإدارة في المجال الفندقى عن طريق عرض وتقديم الأسس العلمية المحاسبية والمفاهيم العملية التطبيقية لهذا الفرع من فروع علم المحاسبة .

فحقيقة الأمر أن المكتبة العربية لم يقدم لها حتى اليوم مرجع محاسبى متكامل ينقل الاهتمام من مجرد التركيز على النواحي الإجرائية وأساسيات القيد والتسجيل المحاسبى لذلك النشاط ، إلى جوهر العمل المحاسبى الفندقى ودوره في مجال تخطيط وتحليل ورقابة ذلك النشاط ، دون أهمال للجوانب المحاسبية للقياس والتقير عن نتائج ذلك الأداء . فالكتابات المحاسبية المخلوذة على المستوى العربى في المجال الفندقى لاتعدو - في رأى الكاتب - أن تكون مجرد مذكرات مختصرة تركز بصفة أساسية على مبادئ القيد والتسجيل ، دون عمق أو إضافة لمفاهيم التخطيط والرقابة والتحليل في مجال تلك الصناعة .

وقد حرص الكاتب في كافة مراحل عرضه للجوانب المحاسبية للأنشطة الفندقية على أن يلتزم بتعاليم الدين الإسلامي الحنيف . ومن ثم فلم يتناول الكاتب نظم الرقابة الداخلية على مستودعات المشروبات الروحية ، أو الإجراءات المحاسبية لمعالجة تكاليف وإيرادات الخمر ، أو الإيرادات والمصروفات الخاصة بالحفلات الترفيهية .. الخ باعتبارها أنشطة فندقية لا تميزها تعاليم الدين الإسلامي ، وغير مسموح بها في معظم دول العالم العربي .

وقد انقسم الكتاب إلى ستة أبواب رئيسية . تناول الباب الأول أساسيات النظام المحاسبي في الفنادق ، الباب الثاني الأنشطة والوظائف الفندقية الفنية والمعاونة ، الباب الثالث الدفاتر والقيود والدورات المستندية الفندقية ، الباب الرابع الجرد والحسابات الختامية الفندقية ، الباب الخامس الموازنات التخطيطية الفندقية ، وأخيراً اختص الباب السادس بالأساليب التحليلية في القطاع الفندق .

والله أسأل أن يسهم هذا الكتاب في سد الفراغ الحالي بالمكتبة العربية في هذا المجال ، وأن يجد العاملون والدارسون في حقل الصناعة الفندقية في هذا الكتاب فائدة وعوناً .

والله الموفق

المؤلف

المحتويات

الباب الأول أساسيات النظام المحاسبي في الفنادق

- ١٩ - الخصائص المميزة للنشاط الفندق وأثرها على التنظيم المحاسبي
- ١٩ الفندق
- ٢٤ المفاهيم المحاسبية للنشاط الفندق
- ٢٧ اعتبارات التنظيم المحاسبي الفندق
- ٣١ ملخص الباب
- ٣٢ أسئلة للمراجعة

الباب الثاني الأنشطة والوظائف الفندقية الفنية والمعاونة

- ٣٩ الفصل الأول : الأنشطة والوظائف الفندقية (الفنية)
- ٤١ - أولاً : الغرف والأدوار
- ٥٠ - ثانياً : الأطعمة والمشروبات
- ٥٦ - ثالثاً : خدمات النزلاء والتسجيلات
- ٦٥ - ملخص الفصل
- ٦٦ - أسئلة للمراجعة

- الفصل الثاني : الأنشطة والوظائف الإدارية (المساعدة) ٦٩
- أولاً : التشغيل والصيانة ٦٩
- ثانياً : التسويق والعلاقات العامة ٧٢

الباب الثالث

الدفاتر والقيود والدورات المستندية الفندقية

- أنواع السجلات والدفاتر الفندقية ١٠٣
- الدفاتر والسجلات الفندقية (المتخصصة) : ١٠٤
- بطاقة النزيل ١٠٦
- دفتر أستاذ النزلاء اليومي ١١٣
- دفتر ملخص العمليات ١١٦
- الدفاتر واليوميات العامة التحليلية (التقليدية) : ١١٩
- دفتر يومية المشتريات ١١٩
- دفتر يومية مردودات المشتريات ١٢٢
- دفتر يومية أوراق الدفع ١٢٥
- دفتر يومية النقدية ١٢٨
- دفتر يومية صندوق المصروفات الثرية ١٣١
- دفتر يومية العمليات الأخرى ١٣٤
- دفتر اليومية العامة (المركبة) ١٣٤
- الأستاذ العام والمساعد والحسابات الإجمالية : ١٤٤
- الأستاذ العام ١٤٤
- الأستاذ المساعد ١٤٧
- تطبيقات متنوعة غير محلولة ١٤٧

الباب الرابع

الجرد والحسابات الختامية الفندقية

١٥٩	- الدورة المستندية للحسابات الختامية الفندقية
١٥٩	- ميزان المراجعة
١٦١	- الجرد والتسويات الجردية
١٦٢	- جرد الحسابات الأسمية
١٦٣	- جرد الأصول الثابتة
١٦٦	- حسابات النتيجة
١٦٦	- حساب التشغيل
١٧٠	- حساب المتاجرة الإجمالي والتحليل
١٨٧	- حساب الأرباح والخسائر
١٨٩	- الميزانية العمومية
٢٠٦	- تطبيقات متنوعة غير محلولة

الباب الخامس

الموازنات التخطيطية الفندقية

٢١٩	الفصل الأول : أساسيات الموازنات التخطيطية بالفنادق :
٢١٩	- مفهوم الموازنة التخطيطية الفندقية
٢٢٠	- مبادئ إعداد الموازنة في القطاع الفندقى
٢٢٢	- مراحل إعداد الموازنات الفندقية
٢٢٤	- الإجراءات التشجيعية والإجراءات التصحيحية
٢٢٨	- لجنة الموازنة
٢٢٩	- فترة الموازنة
٢٢٩	- العوامل المؤثرة في إعداد الموازنات الفندقية

٢٣٣	- تقارير الموازنات الفندقية
٢٣٨	- أنواع الموازنات الفندقية
٢٤١	الفصل الثاني : نظام الموازنات التشغيلية الفندقية :
٢٤١	- تبويب الموازنات التشغيلية الفندقية
٢٤٤	- إعداد موازنة إيرادات المبيت
٢٤٦	- إعداد موازنة إيرادات الأطعمة والمشروبات
٢٤٨	- إعداد موازنة إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى
٢٥١	- إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة
٢٥٦	- إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة
٢٥٨	- الموازنات التشغيلية (مثال عام)
٢٦٧	- الموازنة التقديرية النقدية

الفصل الثالث : رقابة وتحليل إنحرافات نتائج التشغيل

٢٧٥	الفندق : ..
٢٧٥	المبحث الأول : تحليل الانحرافات :
٢٧٥	- أهمية تحليل الانحرافات
٢٧٧	- كيفية تحليل الانحرافات
٢٧٧	- تحليل انحرافات تقديرات الإيرادات
٢٨٧	- تحليل انحرافات تقديرات التكاليف
٢٩٣	- تحليل انحرافات الخدمات الفندقية الأخرى
٢٩٤	المبحث الثاني : تكلفة الوجبات وطرق الرقابة عليها :
٢٩٤	- أهمية الرقابة على تكلفة الوجبات
٢٩٤	- نقطة البداية في الرقابة على تكلفة الوجبات
٢٩٥	- إعداد الوجبات الغذائية
٢٩٧	- تحديد تكلفة إعداد الوجبات مقدماً
٢٩٩	- صرف الوجبات والرقابة عليها
٣٠٣	- تطبيقات متنوعة غير محلولة

الباب السادس

الأساليب التحليلية في الفنادق

٣١٥	الفصل الأول : التحليل الحدى في الفنادق :
٣١٥	- تبويب عناصر التكاليف الفندقية لأغراض التحليل الحدى
٣١٧	- أهمية التحليل الحدى في القطاع الفندقى
٣٢١	- أثر التقلبات في مستوى النشاط على ربحية الفندق
٣٢٤	- تحليل التعادل الفندقى
٣٢٥	- خريطة التعادل
٣٢٩	- حد الأمان الفندقى
٣٣١	- أشكال أخرى للتعادل
٣٣٦	- استخدامات أخرى لتحليل التعادل في الفنادق :
٣٣٦	- تخطيط ربحية الفندق
٣٣٩	- إلغاء أحد خطوط الخدمات الفندقية
٣٤٣	- تسعير الوجبات الغذائية
٣٤٧	- تحديد المزج البيعى لأصناف الأطعمة
٣٥٢	- تطبيقات متنوعة غير محلولة
٣٥٧	الفصل الثانى : تحليل حساسية الربحية في الفنادق :
٣٥٧	- فكرة التحليل ومفهومه
٣٥٨	- الخطوات الأساسية لتحليل حساسية الربحية (مثال عام)
٣٥٨	- تحديد العوامل المتحركة
٣٥٨	- مضاعف الربح للعوامل المتحركة
٣٦٠	- ترتيب العوامل المتحركة واستخلاص النتائج
	- قياس أثر التغير المتوقع في العوامل المتحركة على الأرباح الصافية
٣٧٢	للفندق رياضياً وبيانياً
٣٧٤	- تطبيقات متنوعة غير محلولة

٣٧٩	الفصل الثالث : التحليل المالي :
٣٧٩	- مفهوم التحليل المالي
٣٨٠	- أهمية التحليل المالي واتجاهاته
٣٨٠	- أنواع النسب المالية
٣٨٢	- النسب المحاسبية العامة (التقليدية)
٣٩١	- النسب الفنية الخاصة (التشغيلية)
٣٩٩	- حدود استخدام التحليل المالي
٤٠١	- تطبيقات متنوعة غير محلولة
٤٠٥	- ملاحق الكتاب
٤٢٣	- قائمة المراجع

الباب الأول

أساسيات النظام المحاسبي في الفنادق

أولاً : الخصائص المميزة للنشاط الفندق وأثرها على تنظيمه المحاسبي :

للنشاط الفندق مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنشطة الاقتصادية الأخرى سواء كانت صناعية أو تجارية أو حتى خدمية .

وتعكس تلك الخصائص التي يتميز بها هذا النشاط مجموعة من التأثيرات ، وتولد مجموعة من الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند إعداد وتصميم النظم المحاسبية الخاصة بذلك النشاط . وفيما يلي نتناول تلك الخصائص وأثارها على النحو التالي :

١ - موسمية النشاط الفندق :

يتسم النشاط الفندق بالموسمية ، فهو ليس نشاطاً ثابت الحجم على مدار العام . ففي بعض فصول السنة يزداد الإقبال على الفنادق ويرتفع حجم النشاط ، وفي بعض الفصول الأخرى ينخفض الإقبال على الفنادق وينخفض بالتالي حجم النشاط ، كما هو الحال في بعض المناطق في فصول الصيف وبعض المناطق الأخرى في فصول الشتاء . وكما يتسم النشاط بالموسمية على مستوى الفصول فإنه يتسم أيضاً بالتغير على مستوى الأسابيع ، كما يلاحظ من زيادة الإقبال على الفنادق في أيام نهاية الأسبوع عنها في باقي أيام الأسبوع حيث تفضل بعض الأسر قضاء عطلة نهاية الأسبوع خارج مناطق إقامتهم .

وفي بعض دول العالم وبسبب اعتبارات دينية معينة فإن النشاط الفندق فيها يتسم بالموسمية في أوقات معينة منها على مدار العام ، كما هو الحال بالنسبة للمملكة ففي أوقات الحج يرتفع حجم النشاط في مكة المكرمة والمدينة المنورة في مواجهة الأعداد الضخمة التي تأتي إلى تلك المناطق في تواريخ محددة ببلاتها لأداء مناسك الحج .

وتفرز هذه الخاصية بعض الآثار والنتائج التي من أهمها :

- ضرورة اتباع أساليب علمية للتنبؤ بالتقلبات في حجم النشاط على مدار العام .
ويتم ذلك الأثر ضرورة الاهتمام بتصميم نظم محاسبية مرنة قادرة على استيعاب ومتابعة

التعاملات المالية خلال فترات الذروة بنفس درجة الكفاءة التى يتم بها إثبات ومراجعة تلك التعاملات خلال باقى الفترات الأخرى .

— ضرورة الاهتمام بمحصر وتحديد الطاقات العاطلة غير المستغلة فى غير المواسم على مدار العام . ويحتم ذلك الأثر أن يكون النظام المحاسبى المستخدم قادراً على إمداد الإدارة بالبيانات الإحصائية التفصيلية عن أحجام الطاقات غير المستغلة موزعة على مدار العام ، حتى يمكن للإدارة التفكير فى بدائل إستغلالها على أساس علمى فى ضوء تلك البيانات .

— ضرورة الاهتمام بأنظمة الرقابة عند تصميم النظام بالشكل الذى يكفل فرص رقابة فعالة على عمليات الصرف والتحصيل فى فترات الذروة لضمان عدم حدوث أى تلاعبات أو أخطاء فى تلك الفترات بالذات تحت تأثير ضغط العمل .

٢ — التعامل النقدى السريع :

فى الغالبية العظمى من الأحوال تتم تعاملات النزلاء مع الفندق نقداً . إذ لا يتصور أن يقوم النزيل بالحصول على خدمات الفندق من مبيت وطعام وغيره ، على أن يتم السداد فيما بعد . فالتعاملات أساساً هى تعاملات نقدية ، علاوة على أنها تتسم بصفة السرعة . فالعميل يتعامل مع الفندق لمدة يوم أو أيام محددة لا تتجاوز فى كثير من الأحوال أسبوعاً أو مايقرب قبل أن يفادر الفندق ويسدد حسابه .

وتحتم تلك الخاصية أن يكون النظام المحاسبى المستخدم له نفس السرعة فى عمليات التسجيل والمراجعة بالشكل الذى يضمن أن يكون رصيد حساب العميل (النزيل) عما حصل عليه من خدمات جاهزاً فور طلبه فى أى لحظة ، أو فى خلال ساعات معدودة — أو أقل — من لحظة طلبه . إذ أنه من غير المتصور أن يطلب من العميل الانتظار لمدة يوم — مثلاً — لحين الانتهاء من تسجيل ومراجعة مفردات حسابه .

ويضاعف من أهمية وحساسية تلك الخاصية بالذات أنه فى كثير من الأحوال تنتهى علاقة العميل بالفندق بمجرد مغادرته ، ولا يكون معلوماً لإدارة الفندق ما إذا كان العميل سوف يعود لطلب خدمات الفندق مرة أخرى من عدمه . وبالتالي فإن حدوث أى خطأ فى تحديد رصيد حساب النزيل يصبح من الصعب تسويته فيما بعد . وفى كلتا

الحالتين ، سواء كان الخطأ في صالح العميل أو في غير صالح العميل فإن النتيجة غير مرغوبة . فإذا كان الخطأ في صالح العميل فإن ذلك ولا جدال يمثل خسارة على الفندق .

وإذا كان الخطأ في غير صالح العميل فإن ذلك ولا جدال يمثل إساءة للفندق . والنظام المحاسبي الفعال بالفنادق هو ذلك النظام القادر على ضبط ومراجعة تلك التعاملات النقدية السريعة دون خسائر أو إساءات .

٣ - تنوع النشاط الفندقى :

الأصل في النشاط الفندقى أنه نشاط خدمى « صناعة خدمية » حيث يقوم الفندق بتقديم خدمات متنوعة للعملاء سواء كان ذلك في شكل مبيت أو أطعمة أو ترفيه أو حفلات . إلا أن أداء ذلك النشاط الخدمى إستلزم أن يباشر الفندق نشاطاً تجارياً في شكل شراء المواد الغذائية اللازمة لتقديم الوجبات الغذائية ، وتأجير محلات لتقديم الخدمات المختلفة مثل الغسيل والكى والحلاقة .. الخ ، وشراء ما يلزم الفندق من لوازم لتقديم خدمة المبيت . بل أن بعض الفنادق الكبرى تمتلك مزارع للخضر والفاكهة والنواجن والمواشى لتلبية احتياجاتها ذاتياً ثم تصريف الفائض ، مما يضيف على نشاطاتها الصفة الزراعية التجارية .

بل أن ما تقوم به بعض الفنادق الضخمة من عمليات بالمطابخ يشبه إلى حد كبير ما تقوم به المشروعات الصناعية من تحويل للمواد الأولية (الخضروات واللحوم) إلى سلع تامة الصنع (أصناف من المأكولات والوجبات) ، مما يضيف على نشاطها الصبغة الصناعية إلى حد كبير .

ولا جدال في أن هذا التنوع في النشاط بين تجارى وزراعى وصناعى بالإضافة إلى النشاط الخدمى يحتم تصميم نظم محاسبية قادرة على تتبع وإثبات تلك العمليات المتنوعة ، بشكل يختلف عن النظم المحاسبية المستخدمة في القطاعات الأخرى ، والتي غالباً ما تختص بنوع واحد فقط من النشاط . ولهذا تتأثر نظم المحاسبة في الفنادق بمبادئ محاسبة المنشآت ذات الأقسام لإمكان تحديد نتائج العمليات الخدمية منفصلة عن نتائج الأنشطة التجارية أو الزراعية وهكذا .

٤ - عدم قابلية الإنتاج للتخزين :

في المشروعات الصناعية - على سبيل المثال - فإن الإنتاج غير المباع يمكن تخزينه والاحتفاظ به وبيعه في الفترات القادمة . بل قد تعتمد بعض المشروعات لتخزين إنتاجها والاحتفاظ به لفترات قادمة للاستفادة من تغيرات الأسعار وتحقيق أرباح نتيجة لذلك .

أما في الصناعة الفندقية فإن الإنتاج المقدم وهو خدمة المبيت لا يمكن تخزينها لفترات قادمة . فالإنتاج يستهلك بمجرد إنتاجه سواء استُخدم أو لم يستخدم . فالغرفة التي يوفرها الفندق للمبيت ينحمل الفندق تكلفتها في كل ليلة سواء كانت الغرفة شاغرة أو مستخدمة ، ولا يمكن تخزين الخدمة حين طلبها دون أن يتحمل الفندق تكلفتها .

وتتم تلك الخاصية أن يكون النظام المحاسبي المستخدم قادراً على إمداد الإدارة بالبيانات اللازمة التي تتيح لها النزول بأسعار الإقامة - في الفترات التي يوجد بها طاقات غير مستغلة - إلى الحد الذي يكفل امتصاص تلك الطاقات المنتجة غير القابلة للتخزين . وعادة ما تقوم الفنادق باستغلال تلك الطاقات عن طريق التنسيق لاستقبال أفواج سياحية بأسعار مخفضة في تلك الفترات للمساهمة في تغطية جزء من التكاليف الثابتة للخدمة ، بدلاً من تركها معطلة وعدم إمكانية تخزينها .

٥ - كثافة الأصول الثابتة وسرعة دوران رأس المال المتداول :

تنعكس طبيعة النشاط الفندق على أصول الثابتة ورأس ماله المتداول . فنظراً لأن النشاط الأساسي للفندق هو نشاط خدمي بالدرجة الأولى وليس نشاطاً تجارياً أو صناعياً أو زراعياً ، لذا نلاحظ أن نسبة استثمارات الفندق في ممتلكاته وأصوله الثابتة تشكل نسبة عالية للغاية من إجمالي الاستثمارات . وتتراوح هذه النسبة بين (٧٠٪) إلى (٨٠ ٪) ، بل وتصل في بعض الفنادق الكبيرة التي تمتلك المباني الخاصة بالفندق وملحقاتها إلى (٩٠ ٪) من إجمالي الاستثمارات .

أما رأس المال المتداول للفندق فإنه يتميز بسرعة معدل دورانه وصغر نسبته إلى إجمالي الاستثمارات . والسبب في ذلك أن المخزون السلمي باعتباره أهم مفردات رأس المال المتداول يتميز بانخفاض قيمته . فالمخزون السلمي عبارة عن المخزون من المؤن والتي تتميز بقابليتها للتلف بسرعة أو فقدان نكهتها إذا ما احتفظ بها الفندق لمدة طويلة . فلهذا فإن

الفنادق لا تحتفظ بمخزون سلعي كبير - وبالتالي تنخفض قيمته - كما أنها تقوم بالبراء على فترات قصيرة متعاقبة وبالتالي تزداد سرعة دورانه . كما يلاحظ أن الخدمات التي يقدمها الفندق للعملاء تم كلها بالنقد أو لأجل قصير جداً لا يتجاوز الأسبوع في معظم الأحوال . وحيث أن المصروفات الثابتة للفندق تمثل حوالى ٢٠ ٪ من مجمل الإيراد ، فإن إدارة الفندق التي يمكن لها أن تغطي تلك المصروفات من الإيرادات الجارية غالباً لا تواجه مشاكل في السيولة النقدية ، أو اللجوء إلى التمويل الخارجى .

وإن كانت الخصائص الخمسة السابقة ذات انعكاسات مباشرة على النظم المحاسبية المستخدمة في القطاع الفندقى ، فإن لذلك النشاط أيضاً خصائص أخرى ذات تأثير غير مباشر على النظام المحاسبى ومن أهم تلك الخصائص :

٦ - جغرافية النشاط الفندقى :

فالنشاط الفندقى يتسم بالجغرافية حيث يرتفع الطلب على الخدمات الفندقية في مواقع معينة بالذات على طول البلاد . كما هو الحال بالنسبة لارتفاع الطلب على خدمات الفنادق في مكة المكرمة والمدينة المنورة بالملكة العربية السعودية ، وارتفاع الطلب على خدمات الفنادق في الأقصر وأسوان بجمهورية مصر العربية ، وارتفاع الطلب على خدمات الفنادق في روما وإيطاليا وهكذا . بل ومن الملاحظ أيضاً أن الفنادق الممتازة وفنادق الدرجة الأولى لا تقام - جغرافياً - إلا في المدن الكبرى والرئيسية فقط من البلاد وذلك بسبب خاصية جغرافية النشاط وتوقع ازدياد الطلب على خدمات الفنادق في تلك الأماكن بالذات .

٧ - تأثير النشاط الفندقى بأذواق المستهلكين :

عملياً لا يمكن للفندق أن يختار أو ينتقى نزلاءه من فئات أو طبقات معينة بذاتها . وإنما يحدد النزلاء الفندق الذى يرغبون في النزول فيه في ضوء إمكانياتهم المادية . وبالتالي فإن الفندق يستقبل في اليوم الواحد خليطاً متنوعاً من النزلاء من أذواق وثقافات وعادات ولغات ودرجات مختلفة .

وعلى إدارة الفندق الناجحة أن تلبى جميع احتياجات هؤلاء النزلاء بكل تلك الاختلافات السابقة من أطعمة وخدمات ووسائل ترفيه مع الالتزام بنظم الدولة

تفليدها . وعلى سبيل المثال ، فإن نظم المملكة العربية السعودية تحرم تقديم المشروبات لروحية وأنواع معينة من اللحوم ، وذلك فيما يتصل بالأطعمة والمشروبات . أما من حيث الخدمات ووسائل الترفيه فإن نظم المملكة تحرم الحفلات الراقصة وألعاب الميسر ، على اعتبار أن كل ما تقدم تحرمه تعاليم ديننا الإسلامى الحنيف ، فى حين تعتبر هذه الأطعمة والمشروبات ووسائل التسلية مصدراً هاماً من مصادر إيرادات الفنادق فى دول كثيرة من العالم .

٨ - الاعتماد بصفة أساسية على العنصر البشرى :

النشاط الفندقى باعتباره نشاطاً خدمياً يعتمد أساساً - شأنه فى ذلك شأن باقى الأنشطة الخدمية - على العنصر البشرى (الإنسانى) . وإن كان الأمر فى حقيقته أن أهمية ذلك العنصر تبرز بصفة خاصة فى النشاط الفندقى عن المشروعات الأخرى على اعتبار أن حسن المعاملة والاستقبال والأمانة المتناهية والكفاءة .. الخ هى كلها أمور إنسانية تميز فندقاً عن آخر وتؤثر بشكل مباشر فى تفضيل النزىل لفندق عن آخر .

ولهذا يهتم الكثير من دول العالم بإعداد وتهيئة الكوادر الوطنية اللازمة للعمل بالقطاع الفندقى ، وتنشأ لهذا الغرض المعاهد العليا والمتوسطة والكلديات اللازمة لإعداد تلك الكوادر . هذا بالإضافة إلى البرامج التدريبية فى أثناء العمل داخل وخارج حدود البلاد للوقوف على أحدث تطورات ذلك القطاع ذى الدور الهام والحيوى فى النشاط الاقتصادى .

ولا جدال فى أن كل تلك الخصائص السابقة هى خصائص تميز نشاط القطاع الفندقى عن غيره من القطاعات . وتتم تلك الخصائص - وبالذات الخمسة الأولى منها - ضرورة أخذها فى الاعتبار عند إعداد وتصميم النظام المحاسبى لنشاط ذلك القطاع . وذلك حتى يكون النظام قادراً على ضبط ومراجعة المعاملات المالية وفرص رقابة فعالة عليها ، وكذا إمداد الإدارة بكافة البيانات اللازمة لتحديد نتائج الأعمال وتصوير المركز المالى واتخاذ القرارات اللازمة .

ثانياً : المفاهيم المحاسبية للنشاط الفندقى :

الفنادق هى وحدات اقتصادية تهدف للربح . وبتطبيق المحاسبة بمفهومها العام على

الأنشطة الفندقية السابق عرض خصائصها ، فإن مفاهيم محاسبة الفنادق تتبلور في التقاطع التالية :

- ١ - مزج المفاهيم المحاسبية من مبادئ وفروض وسياسات بالنشاط الفندق للوقوف على مدى تأثير البنود المحاسبية لهذا النشاط بتلك المفاهيم المحاسبية .
- ٢ - إبراز الصفات والخصائص المميزة للنشاط الفندق مع التركيز على الخصائص والصفات التي يدخل في تقديرها عنصر الاحتمالات ، وبيان الأساليب المتبعة في تقدير قيمتها وفقاً للتغيرات المتوقعة في حجم النشاط سواء باختلاف المواسم أو المواقع الجغرافية لتلك الفنادق .
- ٣ - إجراء التحليل المالي للبنود المحاسبية للنشاط الفندق بالقوائم المالية للتعرف على مدى كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة لديها عن طريق مقارنة المعدلات المحسوبة في الفترة الحالية بفترات سابقة لنفس الفندق أو مقارنتها بالفنادق المماثلة .
- ٤ - تأكيد أهمية الجانب الرقابي للنظم المحاسبية لذلك القطاع لضبط ورقابة عملياته النقدية ذات معدل الدوران السريع مع سرعة تقاطر وانصراف النزلاء خلال أيام محددة . الأمر الذي يبرز ضرورة دور نظم الرقابة الداخلية بالفندق سواء من حيث سرعة وكفاءة عمليات المراجعة الداخلية ، حسن نظم الاختيار والتدريب ، فاعلية نظم الحوافز الإيجابية والسلبية ... الخ .
- ٥ - إعطاء عناية خاصة لأساليب المحاسبة الإدارية في ذلك القطاع جنباً إلى جنب مع أهداف المحاسبة المالية لإمكان توفير البيانات اللازمة لأغراض التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات . فالطبيعة الخاصة للنشاط الفندق من حيث تشعبه لأكثر من مجال (خدمي - تجاري - صناعي) تبرز دور أساليب المحاسبة الإدارية المختلفة كالموازنات التخطيطية ، تحليل التعادل ، تحليل حساسية الربحية ، دراسة أثر التغير في التشكيلة البيعية (المزج البيعي) على الربحية ... الخ .
- ٦ - الاهتمام بتوفير البيانات الإحصائية وتأكيد أهميتها جنباً إلى جنب مع البيانات المالية مثل معدلات الأشغال وفترات الذروة وفترات الركود وجنسيات النزلاء ونوعيتهم ومتوسط مدد الإقامة ومتوسط الانفاق .. الخ . وتتيح مثل هذه البيانات والمعلومات الإحصائية لإدارة الفندق رسم وتخطيط سياسات الفندق بكفاءة عالية والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للنزلاء .

ثالثاً : الإيرادات والمصروفات الفندقية :

تختلف وتنوع إيرادات ومصروفات كل فندق بحسب درجة الفندق وموقعه والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة ، ولكن بشكل عام يمكن تقسيم إيرادات الفنادق إلى العناصر التالية :

- إيرادات الإقامة أو خدمة المبيت « إيجار الغرف » .
 - ثمن الوجبات والأطعمة المختلفة .
 - ثمن المشروبات الغازية والمياه المعدنية (والمشروبات الروحية في الدول التي لا تحرم أنظمتها ذلك) .
 - المتحصلات من الغسيل والكي والتنظيف .
 - المتحصلات من المكالمات التليفونية والتلكس .
 - إيرادات حمامات السباحة وملاعب التنس .
 - إيرادات المحلات التجارية والتحف والهدايا والملابس وصالونات التجميل .
 - إيرادات الترجمة والنسخ والتصوير ، إذا كانت هذه الخدمات لا تؤدي للزلاء مجاناً .
 - إيرادات من الاستثمارات في الأوراق المالية .
- وبالمثل ، فإن مصروفات الفندق يمكن تقسيمها بشكل عام إلى العناصر التالية :
- المبالغ الخاصة بمشتريات المؤن ولوازم الواجبات الغذائية كالخضروات واللحوم والفواكه والأسماك والزيوت .. الخ .
 - المبالغ الخاصة بمشتريات المشروبات المختلفة الغازية والمياه المعدنية والعصائر بكافة لوازمها .
 - المبالغ الخاصة بمشتريات الأصول الفندقية المختلفة كالأثاثات والأجهزة والمعدات والأغذية والمفارش والمناشف وأدوات المائدة والصينى والبلور .. الخ .
 - المصروفات الإدارية والعمومية كالأجور والمهايا والإيجار والإعلان والدعاية ووجبات الموظفين والزي الخاص بالمستخدمين والموظفين وما إلى ذلك من مصروفات إدارية .

هذا ويلاحظ أن :

- ١ - بشكل عام ، الثلاثة الأنواع الأولى من المصروفات تخص الوظائف الفنية الفندقية ، أما النوع الرابع من المصروفات فهي خاصة بالوظائف الإدارية أو المعاونة ، كما سيرد ذكره .
- ٢ - من وجهة النظر التكاليفية ، فإن كل الأنواع السابقة يمكن تقسيمها إلى عناصر تكاليف مباشرة وعناصر تكاليف غير مباشرة . وكذا يمكن تقسيمها إلى عناصر تكاليف متغيرة وعناصر تكاليف ثابتة ، كما سيرد ذكره تفصيلاً في موضع لاحق .

رابعاً : اعتبارات التخطيط والتنظيم الفندق :

إن القواعد والمبادئ التي تحكم عملية التنظيم المحاسبي في القطاع الفندق هي ذاتها قواعد ومبادئ ومفاهيم وفروض وسياسات علم المحاسبة بمفهومها الواسع . غاية الأمر أن مجال تطبيقها هو الذي يختلف ، ودرجات ونقاط التركيز تتغير بالتالي ، نظراً لتغير مجال التطبيق .

وبصفة عامة فإن الأهداف الأساسية للتنظيم المحاسبي لأي نشاط لا بد وأن تلور في النهاية حول ضرورة تسجيل معاملات ذلك النشاط وأحداثه المالية ، بالشكل الذي يتيح تحديد نتائج أعمال ذلك النشاط وقياسها في شكل صافي ربح أو صافي خسارة ، وكذا تحديد وتصوير المركز المالي الحقيقي لهذه الوحدة الاقتصادية في نهاية فترة زمنية معينة . هذا بالإضافة إلى المحافظة على أصول الوحدة وممتلكاتها وحقوقها من الغش أو السرقة أو التلاعب أو الضياع ، وتوفير البيانات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات .

ولهذا فإن التنظيم المحاسبي للفنادق لا بد وأن يراعى عند إعداده عدد من الاعتبارات من أهمها :

- الملائمة والتوافق مع طبيعة النشاط الفندق وخصائصه بشكل واضح ومبسط ، مع علم التضحية في نفس الوقت بعامل السرعة والدقة في إنتاج البيانات والمعلومات .
- أن يكون النظام قادراً على إنتاج كافة البيانات والمعلومات بالشكل وفي الوقت

- المناسب لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات على مستوى إدارة الفندق ، والرقابة والمتابعة على مستوى الأجهزة المختلفة المعنية بالدولة .
- أن يكون النظام مرناً حتى يستطيع استيعاب التغيرات التي تحدث في حجم النشاط الفندقى - سواء بالزيارة أو بالنقص - دون الحاجة إلى إعادة تصميم النظام في كل مرة بالكامل .
- أن يكون النظام قادراً على المواجهة والوفاء باحتياجات النشاط الخدمى للفندق (تأجير الغرف وخدمة النزلاء) والنشاط التجارى للفندق (عمولات البيع المختلفة) والنشاط الصناعى البسيط للفندق (نشاط المطابخ) بنفس درجة الكفاءة والدقة لكل تلك الأنشطة .
- أن يعطى النظام أهمية لائقة للبيانات الإحصائية الخاصة بحركة النزلاء ويوفر كل المعلومات عنهم بنفس درجة الأهمية التى يعطيها للبيانات المالية نظراً لما لتلك البيانات الأثرى من أهمية في تخطيط استغلال طاقات الفندق أفضل استغلال .

مقومات النظام المحاسبى الفندقى :

- تأسساً على ماتقدم ، يمكن القول بأن نظام المحاسبة الفندقى يتركز على مجموعة من المقومات - من أهمها :
- الدليل المحاسبى :

وهو كشف أو قائمة أو كتيب يحتوى على كافة حسابات الفندق الرئيسية الفرعية مرتبة ومبوبة بطريقة سليمة منظمة تكفل تحديد طبيعة كل حساب من حسابات الفندق وتصنيفه بحسب ما إذا كان مصروفاً أو إيراداً أو أصلاً أو خصماً .

المجموعة المستندية :

وتعتبر المستندات هى الدليل المادى أو الملموس الذى يثبت ويؤيد صحة وسلامة تعاملات الفندق . وقد تكون هذه المستندات مستندات مالية تثبت وقائع وأحداث مالية ، وتتخذ فى هذه الحالة المستندات كمصدر للقيد فى سجلات الفندق ودفاتره . وقد تكون مستندات تحتوى على معلومات إحصائية ، وتتخذ فى هذه الحالة هذه المستندات أساساً لإعداد الكشوف والقوائم الإحصائية اللازمة لمتابعة اتجاهات أداء الفندق وتخطيط سياساته .

إدارات الفندق وأقسامه ، أو بين إدارات الفندق والغير . والمستندات الخارجية هي تلك المستندات الصادرة عن الغير والواردة للفندق . ويلزم تصميم هذه المستندات الأخذ في الاعتبار كل الشروط الواجب مراعاتها في هذا المجال من وضوح وبساطة ودقة وموضوعية .. الخ بما يحقق الغرض من استخدام هذه المستندات .

المجموعة الدفعية :

وهي السجلات التي يتم فيها إثبات عمليات الفندق وأحداثه المالية ، ومصدر القيد في هذه السجلات هو المستندات المختلفة الخاصة بتلك العمليات . وبالطبع فإن هذه الدفاتر تختلف من فندق إلى آخر من حيث النوع والعدد والشكل بحسب حجم الفندق ودرجته ومدى تنوع أنشطته . فالفنادق الكبرى ترغب في معرفة نتائج الأداء على مستوى كل قسم من الأقسام وعلى مستوى كل نشاط من أنشطة الفندق الرئيسية . أما الفنادق المتوسطة - والصغرى - فقد ترى الاكتفاء بمعرفة نتائج الأداء الكلية أو النهائية للفندق كله كوحدة واحدة . وبالطبع فإن تصميم الدفاتر والسجلات سوف يختلف في الحالتين في ضوء ما تقرره الإدارة من سياسات .

ومن بين الطرق المحاسبية المعروفة ، فإن الطريقة الإيطالية في المحاسبة تناسب الفنادق الصغرى ، وهي فنادق الدرجة الثالثة وبعض فنادق الدرجة الثانية . أما الطريقة الفرنسية والتي تعتمد على اليوميات المساعدة التحليلية فهي الطريقة التي تناسب الفنادق الكبرى . كما أن معظم الفنادق الكبرى تفضل استخدام نظم المحاسبة الآلية للمزايا العديدة لتلك النظم . وبالطبع فإن تصميم المجموعة الدفعية الأساسية سوف يختلف تحت تأثير كل هذه الاعتبارات ، وخاصة في حالة اتباع نظام المحاسبة الآلية .

موانئ المراجعة وحسابات المراقبة الإجمالية :

بعد ترصيد حسابات الأستاذ المختلفة يتم إعداد موازين المراجعة للفندق . وسواء كانت هذه الموازين مراجعة بالأرصدة أو بالجاميع ، فإن التوازن الحسابي لتلك الموازين هو شرط أساس ويعد قينة على صحة وسلامة العمل المحاسبي والمراقبة على الحسابات . وإن كان من المعروف أن التوازن هنا لا يعد دليلاً قاطعاً على صحة العمل المحاسبي ، نظراً لعدم قدرة هذه الموازين على كشف بعض أنواع من أخطاء العمل المحاسبي .

كما تسهم الحسابات الاجمالية - حسابات المراقبة - بدور فعال في ضبط ورقابة أرصدة الحسابات الشخصية للمدنيين والدائنين . اذ لابد وأن يتطابق مجموع أرصدة الحسابات الشخصية للمدنيين بدفتر الأستاذ الظاهر بدفتر الأستاذ العام ، في حالة اتباع الطريقة الفرنسية .

ونفس القول بالنسبة لمجموع أرصدة الحسابات الشخصية للدائنين بدفتر أستاذ مساعد الدائنين والتي لابد وان تتطابق مع رصيد حساب اجمالي الدائنين الظاهر بدفتر الأستاذ العام ، كما سيورد ذكره .

ولاشك في أن التوازن الحسابي لموازن المراجعة والتطابق المحاسبي للحسابات الاجمالية هي أركان رقابية هامة من أركان النظام المحاسبي الفندق .

- مجموعة من التعليمات واللوائح الرقابية :

ويقصد بها التعليمات والاجراءات واللوائح سواء الداخلية التي تصدرها إدارة الفندق أو التي تحدها نظم الدولة ومذكرتها التنفيذية فالإجراءات المحاسبية لابد وأن تتم في حدود هذه اللوائح والتعليمات ولابد أن يلتزم بها الأفراد العاملون . فالدولة تصدر تعليمات معينة في تنظيم العمل بالفنادق وتطلب ضرورة استيفاء وتقديم بيانات معينة ، والإلتزام بقواعد معينة .

والغرض من هذا هو إخضاع نشاط تلك المؤسسات الفندقية لاشراف ورقابة الدولة لضمان أداء ذلك النشاط في الحدود المرسومة له .

وإدارة الفندق تصدر تعليمات معينة في تنظيم العمل داخل الفندق بما يضمن حسن أداء العمل وفقا لما تراه الادارة وفي ضوء فلسفتها ، وكيفية أداء بعض الخدمات الفندقية للنزلاء ، وضرورة وجود هيكل تنظيمي واضح للفندق يرسم ويحدد خطوط السلطة والمسئولية وما إلى ذلك .

- مجموعة من التقارير المالية والإحصائية :

ويحدد شكل هذه التقارير ومحتوياتها ونوعها ومدتها والغرض منها في ضوء فلسفة إدارة الفندق ورؤيتها وحاجتها للبيانات والمعلومات التي ترى أنها لازمة لرسم السياسات المختلفة واتخاذ القرارات اللازمة .

وبغض النظر عن الاختلافات السابقة في شكل ومحتوى وغرض ومدة التقرير ..
الخ ، فإن هذه التقارير ما هي في النهاية إلا وسيلة لتسجيل أداء ماضى أو حاضر أو للتنبؤ
بأحداث وأداء مستقبل .

ملخص الباب الأول :

للنشاط الفندقى مجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من الأنشطة . وتعكس تلك
الخصائص مجموعة من التأثيرات وتولد مجموعة من الإعتبارات الواجب أخذها في
الحسبان عند تصميم النظام المحاسبي في القطاع الفندقى .

ومن أهم تلك الخصائص موسمية النشاط الفندقى ، والتعامل النقدى السريع ، وتنوع
النشاط الفندقى ، وعدم قابلية الإنتاج للتخزين ، وكثافة الأصول الثابتة وسرعة دوران
رأس المال المتداول . وبخلاف الخصائص الخمسة السابقة ، والتي تؤثر بشكل مباشر على
التنظيم المحاسبى لقطاع الفنادق ، فإن هناك خصائص أخرى لذلك القطاع من أهمها تأثير
النشاط الفندقى بأنواعه للمستهلكين ، وجغرافية النشاط الفندقى ، والإعتماد بصفة أساسية
على العنصر البشرى في هذا النشاط .

ولما كانت الفنادق هي وحدات إقتصادية تهدف إلى الربح فإن القواعد والمبادئ
التي تحكم العمل المحاسبى في ذلك القطاع تصبح هي ذاتها نفس قواعد ومبادئ ومفاهيم
علم المحاسبة الأم . غاية الأمر أن مجال تطبيقها هو الذى يختلف . ويهدف التنظيم
المحاسبى لقطاع الفنادق - شأنه شأن أى قطاع آخر - إلى تحديث أعمال ذلك النشاط
من ربح أو خسارة ، وتصوير المركز المالى الحقيقى له . ونظراً للطبيعة الخاصة للنشاط
الفندقى فإن هناك عدد من الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند تصميم وإعداد
النظم المحاسبية لذلك القطاع مثل المرونة والملائمة والإقتصادية وغيرها .

وتختلف وتتعدد مصروفات وإيرادات الفنادق بحسب درجة كل فندق وفتته وظروفه
الإقتصادية وموقعه وتنوع خدماته وما شابه ذلك من إعتبارات . وبغض النظر عن ذلك
التنوع فإن النظام المحاسبى الفندقى المستخدم في تسجيل وحصر تلك المصروفات
والإيرادات لابد وأن يركز على مجموعة من المقومات من أهمها الدليل المحاسبى ،
المجموعة الدفترية ، المجموعة المستندية ، موازين المراجعة وحسابات المراقبة الإجمالية ،
مجموعة من التعليمات واللوائح الرقابية ، ومجموعة من التقارير المالية والإحصائية .

أسئلة للمراجعة على الباب الأول :

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية - ثم أكتب رأيك في كل منها بحسب ما إذا كانت (صحيحة) أو (خاطئة) :

- للنشاط الفندقى مجموعة من السمات والخصائص اللازم أخذها فى الاعتبار عند إعداد النظام المحاسبى لهذا القطاع ()

- يقصد بموسمية النشاط الفندقى أن حجم النشاط الفندقى يختلف من موقع إلى موقع جغرافى آخر وليس له صفة الثبات ()

- النظام المحاسبى الجيد هو ذلك النظام الذى يهتم فقط بضبط ورقابة معاملات الفندقى وأحداثه المالية فى فترات الذروة باعتبارها الأوقات التى يرتفع فيها ضغط العمل ()

- يهتم النظام المحاسبى فى القطاع الفندقى بالبيانات المالية فقط ولا يهتم بالبيانات الإحصائية على اعتبار أن المحاسبة هى العلم الذى يدور حول تسجيل أحداث المشروع المالية ()

- يمكن لإدارة الفندقى أن تضخى بعامل السرعة عند تحديد المبالغ المستحقة على العملاء (النزلاء) ولكن من غير الممكن التضخية بعامل الدقة فى حساب تلك المبالغ ()

- إن حدوث خطأ فى تحديد المبالغ المستحقة على النزلاء لصالح الفندقى هو أمر مقبول ، ولكن من غير المقبول أن يكون الخطأ لصالح العميل لأن ذلك يعنى خسارة على الفندقى ()

- الأصل فى نشاط الفنادق أنه نشاط تجارى ، فى حين يعتبر النشاط الخدمى للفندقى هو نشاط ثانوى أو مساعد ()

- الأصل فى نشاط الفندقى أنه نشاط صناعى ، ولهذا يطلق على النشاط الفندقى اصطلاحاً « الصناعة الفندقية » ()

- تتأثر نظم المحاسبة في الفنادق بمبادئ محاسبة المنشآت ذات الأقسام من حيث تحديد نتائج منفصلة للأنشطة المختلفة ()
- الإنتاج الفندقى (خدمة المبيت) يستهلك بمجرد إنتاجه سواء استخدم أو لم يستخدم بمعرفة النزلاء ()
- يجب أن يمد النظام المحاسبى إدارة الفندق بالبيانات اللازمة لإمكان تسعير خدمات المبيت بأسعار تسمح بإمتصاص الطاقات العاملة فى غير مواسم ()
- يتميز النشاط الفندقى بكثافة رأس المال المتداول وسرعة معدل دوران رأس المال الثابت ()
- تهم إدارة الفندق الناجحة بزيادة استثمارها بقدر الإمكان فى المخزون السلمى من المؤن لضمان تلبية طلبات النزلاء فى أى وقت ()
- كلما ارتفعت درجة الفندق وزاد حجمه كلما انخفضت استثماراته فى الأصول الثابتة والعكس بالعكس ()
- يقصد بجغرافية النشاط الفندقى أن حجم النشاط الفندقى يختلف باختلاف المواسم على مدار العام ()
- على إدارة الفندق الناجحة أن تلبى جميع احتياجات العملاء لنهضة إيرادات الفندق بغض النظر عن أى اعتبار آخر ()
- يعتمد النشاط الفندقى بشكل كبير على العنصر الآلى لضمان تقديم خدمة فندقية على أعلى المستويات ولايهم ولايعتمد على العنصر البشرى (الإنسانى) ()
- الفنادق هى وحدات اجتماعية تحرص الدولة على إقامتها للمساهمة فى حل مشاكل الإسكان وتوفير أماكن إقامة ملائمة للأفراد ()
- يلزم أن يتسم النظام المحاسبى الفندقى بصفة المرونة حتى يكون قادراً على استيعاب كل التغيرات فى حجم النشاط ()
- لا يشترط أن يكون النظام المحاسبى الفندقى اقتصادياً طالما أن النظام قادر على إنتاج كل أنواع البيانات ()

- لا يشترط أن يعطى النظام المحاسبى أهمية للبيانات الإحصائية طالما أنه يعطى أهمية وعناية للبيانات المالية ()
- إن القواعد والمبادئ المحاسبية فى قطاع الفنادق تختلف عن تلك المستخدمة فى القطاعات الأخرى ()
- الدليل المحاسبى الفندقى هو قائمة أو كتيب يحتوى على جميع حسابات الفندق مرتبة بطريقة سليمة ومنظمة ()
- المستندات المالية هى أدلة مادية ملموسة تثبت وتؤيد صحة أحداث وتعاملات ووقائع مالية تمت بالفندق ()
- تتناسب الطريقة الإيطالية فى التنظيم المحاسبى مع الفنادق المتوسطة والكبيرة الحجم ، أى مع فنادق الدرجة الممتازة وفنادق الدرجة الأولى ولكنها لا تناسب الفنادق الصغيرة ()
- إن توازن ميزان المراجعة للفندق هو دليلاً قاطعاً على صحة وسلامة العمل المحاسبى بذلك الفندق ()
- تلعب الحسابات الإجمالية للمدينين والدائنين دوراً فعالاً فى مجال الرقابة ولهذا يطلق عليها أحياناً إصطلاح حسابات المراقبة ()
- التعليمات واللوائح الرقابية قد تكون تعليمات خاصة بإدارة الفندق وقد تكون تعليمات خاصة بمجهاة الإشراف والرقابة بالدولة ()

الباب الثاني

الأنشطة والوظائف الفندقية الفنية والمعاونة

تقديم :

تختلف درجات الفنادق وفئاتها وتختلف بالتالى نوعية ودرجة جودة وكفاءة الخدمات التى تؤديها تلك الفنادق لنزلائها . فالاختلافات فى درجات الفنادق تفرز بالتبعية اختلافات فى أنشطة تلك الفنادق ووظائفها .

إلا أنه مهما اختلفت درجات تلك الفنادق وفئاتها ، فإن وظائف أى فندق يمكن فى النهاية يمكن تقسيمها أو تبويبها من حيث طبيعتها إلى نوعين من الوظائف هما : مجموعة الوظائف الفندقية أو الفنية ، ومجموعة الوظائف الإدارية أو المعاونة .

ومن ثم يتناول هذا الباب بنوع من التفصيل كل مجموعة من تلك المجموعات على حدة . وينقسم هذا الباب إلى فصلين هما :

- الأنشطة والوظائف الفندقية (الفنية) .
- الأنشطة والوظائف الإدارية (المساعدة) .

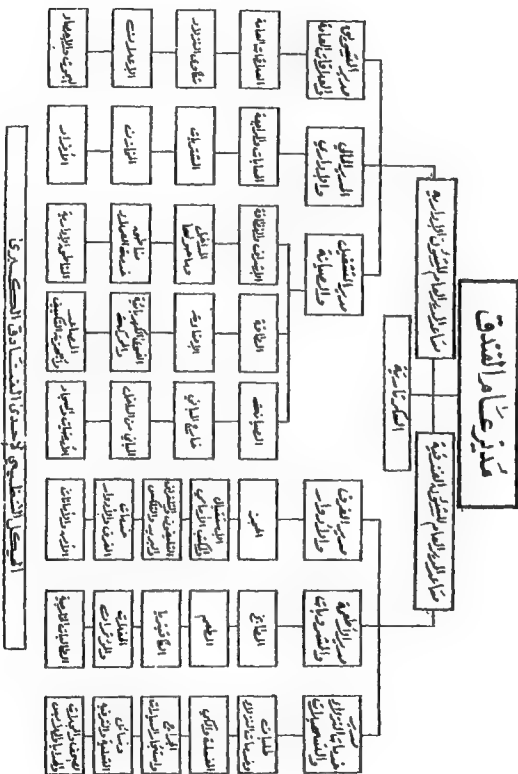
الفصل الأول

الأنشطة والوظائف الفندقية (الفنية)

الوظائف الفنية هي مجموعة الوظائف الفندقية التي تتميز وتنفرد بها المؤسسات الفندقية عن غيرها من الوحدات الاقتصادية الأخرى . فهي أنشطة تمارسها الفنادق فقط ولا تشاركها فيها أى وحدات اقتصادية أخرى . وتختلف شكل ودرجة ونوعية وكفاءة ذلك النشاط الفنى من فندق إلى آخر بحسب درجة كل فندق وهتته المحددة . ففى فنادق الدرجة الثالثة (ب) يتمثل ذلك النشاط فى تقديم خدمة المبيت فقط . وفى فنادق الدرجة الممتازة يبدأ هذا النشاط بخدمة المبيت ويمتد حتى حمجز تذاكر العودة للنزىل وتوصيله إلى جهة الاقلاع ، وماين هاتين النقطتين من مأكل ومشرب وغسيل وكى ووسائل تسلية وترفيه وتجميل وحلاقة وتلكس واستبدال عملات وترجمة .. الخ .

ومهما اختلفت نوعية ودرجة كفاءة أداء ذلك النشاط الفندقى بين الفنادق - باختلاف درجاتها - إلا أن جميع الفنادق تشترك فى النهاية فى أداء ذلك النشاط وحدها فقط ، ولا تشاركها فيه أى وحدات اقتصادية أخرى .

أما الوظائف الإدارية فهى الوظائف المساعدة واللازمة لإمكان قيام الفندق بمزولة وظيفته الفنية الأساسية . وتشمل هذه المجموعة عمليات الصيانة والتشغيل والبحث والعلاقات العامة والحسابات والمشتريات والمخازن والأفراد .. الخ . وهذه الوظائف توجد بالفنادق كما توجد بغيرها من الوحدات الاقتصادية الأخرى . ويوضح الشكل رقم (١/٢) الخريطة التنظيمية لأحد الفنادق الكبرى موضعاً بها كل من مجموعتى الوظائف الأساسية للفندق ، وهما الوظائف الفنية أو الفندقية ، والوظائف المساعدة أو الإدارية .



ويمكن تقسيم مجموعة الوظائف الفندقية إلى ثلاثة مجالات رئيسية هي الغرف والأدوار ، الأطعمة والمشروبات ، الخدمات والتسهيلات . وتتناول كل مجال من هذه المجالات على حدة ، مع بيان أهم المماذج المستخدمة في كل مجال منها على النحو التالى :

أولاً : الغرف والأدوار :

وبشكل عام يشمل هذا المجال وظائف الحجز والاستقبال وخدمات التليفون والبريد والتلكس وخدمات الأدوار وأمانات النزلاء والأمن . وعلى سبيل المثال - لا الحصر - فإن من أهم الوظائف التى تقع فى هذا المجال مايلى :

- إتمام عمليات حجز غرف الفندق مقدماً للأفراد والوفود سواء عن طريق التليفون أو البريد أو التلغراف . ويقوم بإثبات ذلك الحجز فى سجل خاص لهذا الغرض « سجل الحجز » . ويوضح فى هذا السجل كل البيانات المتعلقة بطلب الحجز مثل اسم الشخص طالب الحجز ، نوع الغرفة المطلوبة ومواصفاتها ، عدد الأفراد القادمين ، تاريخ الوصول المنتظر (تاريخ بدء الحجز) ، مدة الإقامة المتوقعة ، شروط الإقامة المطلوبة (بالانطار ، كاملة ، مبيت فقط) ، الوسيلة التى تم بها الحجز (تليفونيا ، بالبريد ، تلغرافياً) ، علاقة النزيل بالفندق (نزيل لأول مرة ، نزيل سابق) ، أى ملاحظات أخرى ، كما هو موضح بالموذج رقم (٢ / ١) . وبعد إثبات الحجز يقوم القسم بإبلاغ الأقسام المختصة بذلك لعمل الترتيبات اللازمة ، وخاصة فى حالة الوفود أو الأفواج والتى يستلزم استقباليها عمل ترتيبات معينة مسبقاً .

- عند وصول النزلاء يتولى القسم استقباليهم ان كان قد سبق لهم الحجز . أما فى حالة النزلاء القادمين دون سابق حجز فإن موظف قسم الاستقبال يقوم بالرجوع إلى « لوحة الغرف » الموجودة بمكتب الاستقبال . وهذه اللوحة هى خريطة لجميع غرف الفندق بحسب ترتيبها بالأرقام والمواقع على الطبيعة داخل الفندق . وتظهر هذه الخريطة الغرف الخالية والغرف المشغولة فى كل دور من أدوار الفندق ، شاغل الغرفة ، تجهيزات الغرفة ، تاريخ شغل الغرفة ، التاريخ المتوقع لإخلاصها . وفى ضوء بيانات تلك اللوحة يستطيع أن يقرر إذا ماكان هناك أماكن إقامة خالية من عدمه . وسواء كان النزيل قد سبق له الحجز ، أو لم يسبق له الحجز ولكن يوجد له سجل

للإقامة ، فإن النزيل يقوم بإستيفاء بيانات « بطاقة التسجيل » . وبطاقة التسجيل هي البطاقة التى توضح كل المعلومات عن النزيل كما هو موضح بالهؤذج رقم (٢ / ٢) . وبعد تحقق موظف بالاستقبال من صحة وسلامة البيانات التى قام النزيل بإثباتها يوقع الموظف على البطاقة ، ويحدد للنزيل على البطاقة من أعلى رقم الغرفة المخصصة له .

- من واقع بطاقات النزلاء يقوم قسم الاستقبال يومياً بإعداد « كشف باسماء النازلين فى الفندق » . وتطلب هذا الكشف جهات الأمن الداخلية بالبلاد لأغراض المتابعة والتحقيق من شخصيات الأفراد القادمين إلى البلاد . وفى جمهورية مصر العربية فإنه لدواعى الأمن تنص المادة رقم (٢٨) من القانون رقم (٣٧١) لسنة ١٩٨٥ م على (إلزام كل محل من المحلات العامة التى تستخدم كفنادق أو بنسيونات أو غرف مفروشة لإيواء الجمهور أن تمسك دفترًا مطابقاً للنموذج الذى تعده وزارة الداخلية) .

وفى المملكة العربية السعودية نصت المادة (١٤) من اللائحة التنفيذية لنظام الفنادق على أن (تلتزم كافة الفنادق بامساك السجلات والبطاقات الخاصة بالاشتراك مع وزارة الداخلية) . ويوضح الهؤذج رقم (٣ / ٢) « كشف أسماء النازلين فى الفندق » .

- يقوم قسم الاستقبال من واقع بطاقات النزلاء باستيفاء بطاقة « إشعار وصول نزيل » . وترسل صور من هذه البطاقة إلى كافة الأقسام التى يحتمل أن يتعامل معها النزيل مثل المطعم والكافتريا والمغسلة والجراج والأمانات وصورة إلى الحسابات . وتحتوى البطاقة على البيانات التى تهتم تلك الأقسام فقط . وبالتالى فإن بيانات مثل رقم جواز السفر أو تاريخ الميلاد أو رقم تأشيرة الدخول وماشابه ذلك من بيانات لا تظهر بهذه البطاقة كما هو موضح بالهؤذج رقم (٤ / ٢) .

- ويتولى هذا القطاع أيضاً مهمة استلام بريد النزلاء والتلكس والتلغرافات الواردة إليهم وتوزيعها عليهم . كما يساعدهم فى إتمام إتصالاتهم وخاصة تلك الاتصالات الخارجية عن طريق تلقى وإرسال ما يرغبون فى إرساله من خطابات أو تلغرافات أو تلكس للخارج . ويدخل فى مجال دائرة الاتصالات أيضاً تلقى ما قد يرد للنزلاء من رسائل شفوية أو تليفونية ، وإبلاغهم بها فور عودتهم . ويستخدم لهذا الغرض نموذج

نموذج رقم (٢ / ٢)

فندق _____ تاريخ _____

بطاقة تسجيل نزيل

رقم الغرفة	عدد الأفراد	سعر الليلة	شروط الإقامة المطلوبة
()	()	() ريال	() مبيت
			() بالإطار
			() كاملة

الاسم بالكامل (رابعى) : _____

المتوان الدائم : _____

عدد أيام الإقامة : _____

اسم الكامل وعنوانه : _____

تاريخ المغادرة : _____

سبب الزيارة : _____

وسيلة الدفع : _____

المهنة : _____ الجنسية : _____

رقم جواز السفر : _____

مكان وتاريخ الإصدار : _____

تاريخ ومحل الميلاد : _____

رقم التأشيرة ومكان الإصدار : _____

تاريخ إصدار التأشيرة : _____

تاريخ انتهاء التأشيرة : _____

الديانة : _____ تاريخ القدوم للملكة : _____

قادم من : _____ مغادر إلى : _____

قادم بواسطة : _____ مغادر بواسطة : _____

توقيع النزيل : (_____) توقيع موظف الاستقبال : (_____)

توزيع رقم (٣ / ٢) فندق ... كنف بأسماء زوار الفندق		تاريخ
ملاحظات		
العنوان الدائم		
تاريخ وصوله الفندق		
تاريخ وصوله الفندق		
رقم دليتي ومكان تأثيره الدليل		
اسم الكفيل وعنوانه		
تاريخ ومكان إصدار الجواز		
رقم جواز السفر		
الديانة		
تاريخ الميلاد		
محل الميلاد		
الجنسية		
المهنة		
الاسم		
ملاحظات		

توزيع الرقم المستورد ١

توزيع موظف المبيعات ١

نموذج رقم (٢ / ٤)

فندق

بتاريخ

إشعار وصول نزيل

اسم النزيل :

عدد المرافقين : (—) كبار (—) أطفال

رقم الغرفة :

مدة الإقامة :

وسيلة الدفع : () نقداً () خطابات اعتماد () وسائل أخرى

شروط الإقامة : () مبيت فقط

() بالإفطار

() كاملة

توقيع موظف الاستقبال

()

« رسالة خلال فترة غيابكم » كما موضح بالنموذج رقم (٥ / ٢) . كما يقوم القسم أيضاً باستخدام نموذج « أين تجدى » لتسهيل عملية الاتصال بالنزيل في حالة عدم تواجده بغرفته كما هو موضح بالنموذج رقم (٦ / ٢) .

- ولا تقتصر الخدمات التي يقدمها هذا القطاع للنزلاء على ما تقدم ، وإنما يتولى قسم الأمانات توفير صناديق مانات للنزلاء ، لكي يحتفظوا فيها بما قد يكون في حوزتهم من أشياء ثمينة ، يخشون من ضياعها أو تركها في غرفهم . وتقدم الفنادق هذه الخدمة في الغالب الأعظم من الأحوال للنزلاء مجاناً . حيث تسلم من يرغب منهم مفتاحاً لصندوق الأمانات خلال فترة وجوده بالفندق .

- وكنوع من أنواع الرقابة فإن صندوق الأمانات يفتح بمفتاحين ، أحدهما الذي يحمله النزيل والآخر مع موظف الفندق . وعند رغبة النزيل في فتح الصندوق يقوم بالتوقيع في دفتر الأمانات لإثبات الساعة التي قام فيها النزيل بفتح الصندوق . ومن حق النزيل أن يفوض أحد أفراد أسرته أو مرافقيه في فتح الصندوق بشرط إثبات ذلك في بطاقة صندوق الأمانات التي يقوم بملء بياناتها عند رغبته في الحصول على هذه الخدمة . وقبل مغادرة النزيل الفندق يقوم بإعادة المفتاح ، ويثبت الموظف المختص ذلك . وتوقع على النزيل غرامة مالية في حالة فقد المفتاح حيث يلزم إستبدال المفتاح حفاظاً على سلامة من يستعمل الصندوق من بعده ، ويوضح النموذج رقم (٧ / ٢) بطاقة صندوق الأمانات .

نموذج رقم (٢ / ٥)

فندق

بتاريخ

رسالة

خلال فترة غيابكم

إلى / (اسم التزيل)

غرفة رقم /

اتصل بكم / قدم اليكم / (اسم المتصل)

الساعة

يوم

ويطلب منكم :

- () الاتصال به بالرقم ()
 () المرور عليه بالعنوان ()
 () سيعيد الاتصال الساعة ()
 () سيعيد المرور عليكم الساعة ()
 () سيعيد المرور عليكم يوم () الساعة ()
 () لن يستطيع الاتصال مرة أخرى .
 () لن يستطيع المرور مرة أخرى .

ملاحظات :

() حرر بمعرفة

نموذج رقم (٢ / ٦)

فندق _____ بتاريخ _____

اين تجددنى

إذا تركت غرفتك لأى سبب من الأسباب وكنت تتوقع مكالمة تليفونية ، أو زيارة ضيف ، الرجاء ملء بيانات هذه الاستشارة وتسليمها إلى مكتب الاستقبال .

الاسم : _____ رقم الغرفة : _____

يمكن أن تجددنى داخل الفندق لى :

- () بهو الاستقبال
- () المطعم
- () الكافتريا
- () حمام السباحة
- () مكان آخر داخل الفندق ()

أما كنت خارج الفندق :

() فإنى سوف أعود حوالى الساعة () قبل الظهر / بعد الظهر

تعليمات خاصة : _____

توقيع النزىل

()

- ويقوم قسم الأمن التابع لهذا القطاع بتأمين سلامة الفندق والنزلاء ، وحمايتهم عن طريق مراقبة أبواب الفندق وخاصة أثناء الليل ، المرور على غرف النزلاء والتأكد من إغلاقها ، مراقبة الأفراد من غير نزلاء الفندق والتحقق منهم وسبب وجودهم - إذا ما ثار شك - العمل على توفير الهدوء والراحة للنزلاء ، مراقبة أبواب الفندق الخلفية المخصصة لدخول الموظفين والمستخدمين وخاصة في مواعيد انتهاء العمل ، مراقبة الالتزام بتقاليد البلد ونظم الفنادق المعمول بها .. الخ .

- عند انتهاء إقامة النزيل ومغادرته الفندق ، يتم استيفاء بيانات عدد أيام الإقامة وتاريخ المغادرة في بطاقة تسجيل النزيل . ومن وقع بيانات الوصول والمغادرة للنزلاء في سجل خاص لهذا الغرض « سجل الوصول والرحيل » . ويسجل في هذا السجل أسماء النزلاء الذين وصلوا إلى الفندق والذين غادروا الفندق ، أرقام الغرف ، عدد المرافقين لهم ، وإجمالي إيراد الغرفة .

ويفيد هذا النموذج في إعداد بيان يومي عن عدد الغرف المشغولة بالفندق ، عدد النزلاء ، الدخل اليومي للفندق . ويمكن مطابقة هذا الدخل على إيرادات الغرف بدفتر أستاذ النزلاء - الذي سرد ذكره في موضع لاحق - كنوع من أنواع الرقابة على هذه الإيرادات يومياً . ويوضح النموذج رقم (٨/٢) صورة من سجل الوصول والرحيل .

ثانياً : الأطعمة والمشروبات :

ويتولى هذا القطاع المسؤولية الكاملة عن كل مايقدم بالفندق من أطعمة ومشروبات ، سواء كان ذلك مسؤولية توفيرها جاهزة من مصادر التوريد الخارجية ، كما هو الحال بالنسبة للمشروبات الغازية ، أو مسؤولية إعدادها وتجهيزها بمطابخ الفندق ، كما هو الحال بالنسبة للأطعمة ، أو مسؤولية تقديمها بعد الانتهاء من إعدادها وتجهيزها بالشكل المطلوب وفقاً لرغبات النزلاء .

وتقع هذه المسؤولية على عاتق ذلك القطاع ، سواء كان المطلوب توفير هذه الأطعمة والمشروبات لنزلاء الفندق بالغرف أو بالمطعم أو بالكافيتريا ، أو لغير نزلاء الفندق والقادمين إليه في الحفلات أو المؤتمرات أو الندوات . بل وتمتد هذه المسؤولية لتوفير هذه

نموذج رقم (٢ / ٧)

رقم الصندوق فندق :
(بطاقة خاصة بصندوق الامانات)

التاريخ / /

الاسم الكامل : اسم العائلة :
رقم الغرفة :
العنوان الدائم :
المفوض بالتوقيع : (١)
(٢)

تدفع غرامة قدرها () في حالة فقدان المفتاح

أعيد المفتاح / تاريخ المغادرة

توقيع أمين الصندوق

الأطعمة والمشروبات خارج الفندق بناء على ماقد يتلقاه الفندق من طلبات خارجية لعدد معين من الوجبات بمواصفات معينة لعدد محدد من الأفراد في وقت ومكان محدد . أو بإختصار كل مايقدمه الفندق من أطعمه ومشروبات .

ولهذا يتبع ذلك القطاع تنظيميا :

- المطابخ .
- المطعم .
- الكافتريا .
- الحفلات .
- الطلبات الخارجية .

أى كل الوظائف التى يدخل فيها الطعام والشراب كأحد عناصرها الأساسية . ولهذا فإن مسؤوليات ذلك القطاع من الفندق بشكل عام تتمثل فى :

- إعداد قوائم المشتريات اللازمة للفندق من مأكولات ومشروبات باختلاف أنواعها ومكوناتها .
- إعداد قوائم الأطعمة والمشروبات من حيث مكوناتها الفنية .
- الاشراف على عملية استلام الأصناف المشتراه من أطعمة ومشروبات والتأكد من سلامتها وصلاحياتها .
- التأكد من سلامة عمليات الطهى والإعداد من الناحية الفنية ونظافتها .
- التأكد من سلامة ونظافة الأفراد العاملين فى هذا القطاع ووجود الشهادات اللازمة التى تثبت خلوصهم من الأمراض .
- الإشراف على عملية تنظيم وترتيب وعرض موائد وأصناف الطعام والشراب المقدم .
- الاشراف على عملية صرف الأطعمة من المطابخ سواء للنزلاء أو للغير .
- عمل الترتيبات اللازمة بالنسبة للوفقيات المفتوحة التى تخصص لها بعض الفنادق يوما من كل أسبوع « البوفية المفتوح » وتحديد الأصناف التى تقدم فى هذا اليوم .
- التأكد من نظافة الأماكن المعدة لتناول الأطعمة وحالة كل الأدوات المستخدمة من أطباق وأدوات سفرة وأنها فى أحسن حالة لما يعكسه ذلك من انطباعات على نزلاء الفندق .

- فحص ودراسة كل مايرد إليه بخصوص شكاوى من الأطعمة أو المشروبات وإتخاذ مايلزم بشأنها من إجراءات على وجه السرعة بما يضمن عدم تكرارها .
- إستلام البونات اللازمة كمستند صرف فى حالة صرف أى أصناف من المطابخ .

فالأطعمة والمشروبات التى تقدم للنزلاء سواء فى غرفهم أو فى المطعم أو فى الكافتريا تم على طلب يسجل فى نموذج خاص لهذا الغرض « بون » . فإذا ماكان الطعام سيقدم للنزيل بالغرفة ، فإن النموذج المستخدم هو « بون صرف طعام بالغرفة » . وإذا كان بالمطعم ، فإن النموذج المستخدم هو « بون صرف طعام بالمطعم » وهكذا . وفى كل الأحوال فإن « البون » يوضح به اسم النزيل ورقم غرفته ، ثم بيان بمفردات الأصناف التى قدمت إليه بالتفصيل وأسعارها . ويظهر البون إجمالاً للمستحق على النزيل ، ويوقع النزيل على البون بما يفيد صحة المبالغ ، كمستند للقيد كما سيود ذكره . ويظهر البون كما هو موضح بالنموذج رقم (٩/٢) .

هذا ومن البديهي أن الأطعمة والمشروبات التى تقدم لغير نزلاء الفندق ، وهم الأفراد الوافدين على الفندق لتناول الأطعمة أو المشروبات فقط ثم الانصراف ، يلزم أن يتم سدادها نقداً قبل مغادرة المائدة .

ومن الجدير بالذكر هنا أن أنظمة الرقابة الداخلية فى هذا القطاع ، تحظى بعناية بالغة وتراجع من حين إلى آخر للتأكد من سلامتها واحكامها وفعاليتها . وكذا يخضع العاملون فى هذا المجال للرقابة غير المباشرة ، ويستبعد فوراً من هذا المجال كل ماقد يثار حوله شبهة شك أو تواطؤ أو تلاعب .

بل أن المتعاملين أيضاً مع الفندق فى مجال الأطعمة والمشروبات قد يخضعون لرقابة دون أن يشعروا بذلك . فقد يحدث فى بعض الأحوال أن يرد إلى الفندق أفراد فى مواعيد الغداء أو العشاء - مثلاً - ويطلبون بعد الإنتهاء من تناول طعامهم إضافة قيمة البون إلى حسابهم باعتبارهم نزلاء بالفندق ، بعد ذكر أرقام وهمية لغرفهم .

وقد أظهرت الدارسة الميدانية أنه على الرغم من أن هذه الحالات نادرة الحدوث ، فإنها تقع من بعض الأفراد ضعاف النفوس . ولهذا فإنه إذا ماثار فى نفس المسئول عن المطعم شك حول أحد الأفراد ، فإنه يقوم فى فترة لا تتجاوز دقائق معدودة - ويهدوء تام

وبدون اشعار الشخص محل الشك - بالرجوع إلى رجال أمن الفندق ومكتب الاستقبال بهدف التحقق من شخصية ذلك الشخص ورقم الغرفة التي ذكرها .

ولتجنب مثل هذه المشكلة ، تقوم بعض الفنادق بإصدار بطاقات خاصة للنزلاء لاستخدامها في طلب الأطعمة والمشروبات . وتسترد إدارة الفندق هذه البطاقة عند انتهاء إقامة النزهل ومغادرته الفندق .

نموذج رقم (٩/٢)

فندق _____ تاريخ _____
بون صالة الطعام

اسم النزيل : _____
رقم الغرفة : _____
رقم المائدة : _____
رقم الجرسون : _____

الكمية	اليان	السعر	القيمة
--------	-------	-------	--------

الاجمالى

توقيع الجرسون	توقيع النزيل
()	()

وعموماً فإن مثل هذه الإجراءات الرقابية وغيرها لابد من أخذها في الاعتبار والاهتمام بها في هذا القطاع من النشاط الفندقى على وجه الخصوص ، نظراً لأن الأطعمة والمشروبات تعد من أكثر المجالات عرضه لإحتالات الغش أو التلاعب . وسوف نتناول في موضع لاحق أساليب أحكام الرقابة على نشاط ذلك القطاع وتكلفة الوجبات الغذائية بنوع من التفصيل ، نظراً لتأثير أداء ذلك النشاط المباشر على إيرادات الفندق وبيئته .

ثالثاً : خدمات النزلاء والتسهيلات :

ويجوز هذا المجال من أهم مجالات الخدمة الفندقية ، ولا تقل خدماته في الأهمية عن خدمات المبيت والطعام والشراب . بل أن نسبة الاشغال بالفندق تتأثر إلى حد كبير بمدى نوعية وكفاءة الخدمات التي تقدم في هذا المجال للنزلاء والتي تميز فندقاً عن آخر .

وعلى سبيل المثال - لا الحصر - فإن قسم خدمات وطلبات النزلاء يقيم للنزلاء خدماته في المجالات التالية :

- أعمال السكرتارية والنسخ وتصوير المستندات والترجمة . وتعتبر هذه الخدمات ذات أهمية خاصة وعالية بالنسبة للوفود ورجال الأعمال خلال مدة اقامتهم بالفندق .

- أعمال حجز تذاكر السفر وإستبدال العملات من فرع المصرف بالفندق ، والاتصال بالوكالات السياحية ، وإرشاد النزلاء إلى مناطق الآثار والمتاحف ، والإحتفاظ بمواعيد قيام ووصول القطارات والطائرات ووسائل النقل الأخرى .

- الاشراف على نظافة الغرف وتوفير كل مستلزماتها من أغطية ومفارش ، وأى لوازم أخرى إضافية قد يطلبها النزيل . والتأكد من أن التلاجة الصغيرة بداخل غرفة النزيل مستكملة دائماً لكل ماقد يحتاج إليه النزيل . ويستخدم لهذا الغرض النموذج رقم (١٠/٢) .

- يرحب هذا القسم بالنزلاء فور وصولهم إلى غرفهم ويعمل على توفير كافة وسائل الراحة لهم ويوزعهم بالبطاقات اللازمة لذلك لإستخدامها بحسب رغبتهم كما موضح بالنموذج رقم (٢١/٢) .

- يتأكد من تزويد النزلاء لقائمة ببرنامج الفيديو الخاصة بالفندق لضمان إستمتاعهم بأوقاتهم داخل الغرف ، لمن يرغب في ذلك كما موضح بالتمودج رقم (١٢/٢) .
- يتولى قسم الغسيل والكي والتنظيف مهمة في مساعدة وخدمة النزلاء في هذا المجال ، حيث يزود النزيل بقائمة غسيل وكي وتنظيف موضح بها القواعد والأسعار . ويقوم بأداء هذه الخدمات لمن يرغب من النزلاء بعد إستيفاء بيانات هذه القائمة كما موضح بالتمودج رقم (١٣/٢) .
- يتولى مهمة استئجار سيارات للنزلاء الراغبين في ذلك ، كما يتولى مسؤولية المحافظة على سياراتهم في جراج الفندق وتنظيفها إذا ما رغب النزيل في ذلك .
- يوفر للنزلاء وسائل التسلية والترفيه المختلفة ويشرف على حمام السباحة ، وكباثن تغيير الملابس ، وحمامات البخار (السونا) ، وصالات الألعاب الرياضية ، والملاعب من تنس، وتنس طاولة ، وسكواش وبولنج وغيرها .

نموذج رقم (٢ / ١٠)

فندق

الثلاجة الصغيرة

MINI FRIDGE TARIFF

ريال S.R.

Pepsi Cola	7	٧	بيبسى كولا
Teem Lemonade	7	٧	تيم ليمون
Merinda Orange	7	٧	مورندا برتقال
Orange Juice	6	٦	عصير برتقال
Pineapple Juice	6	٦	عصير أناناس
Tomato Juice	6	٦	عصير طماطم
White Grape Juice	6	٦	عصير عنب أبيض
Red Grape Juice	6	٦	عصير عنب أحمر
Apple Juice	7	٧	عصير تفاح
Amstel Beer	7	٧	بيره مستل
Moussy Beer	7	٧	بيره مومى
Nissah Water	4	٤	ماء نساح
Perrier Water	8	٨	ماء بيريه
Pistachio Nuts	6	٦	مكسرات بستاشو
Mixed Nuts	6	٦	مكسرات مخلوطة

ضيافتنا العزيز

نرجو إيضاح البنود التى استهلكتها اليوم و ملء النموذج التالى فى اليوم الأخير الذى تمضيه معنا - نرجو تقديم هذه البطاقة للمحاسب عند المغادرة .

G.M.s Complementary Card for Room Service

With نرجب بكم
Our best wishes
for an enjoyable stay ونتمنى لكم اقامة ممتعة

الرجاء عدم
الازعاج

**Donot
disturb**

الرجاء تنظيف الغرفة

**Please clean
room**

الرجاء وضع بطاقة مسح
الأحذية في حذاءك
اترك الأحذية في الغرفة
سيقوم ساعي الغرفة
بتظيفها أثناء غيابك

الرجاء تنظيف
حذائى

**Please Clean
my shoes**

فندق-----

IN HOUSE

برنامج

VIDEO PROGRAMME

الفديو بالفندق

CHANNEL 1

القناة الأولى

NEWS IN ARABIC _____

الانصار العربية

CHANNEL 2

القناة الثانية

NEWS IN ENGLISH _____

الانصار الانجليزية

NEWS IN FRENCH _____

الانصار بالفرنسية

VIDEO - TWENTY-FOUR HOURS

الفديو خدمة ٢٤ ساعة

PROGRAMMES WILL BE CHANGED

البرامج سوف تتغير كل ساعتين

EVERY 2 HOURS

TITLE OF FILMS

عناوين الافلام

القناة الاولى

القناة الثانية

TIME	CHANNEL 1 لغة الفيديو	CHANNEL 2 لغة الفيديو	الوقت
14.00			١٤.٠٠
16.00			١٦.٠٠
18.00			١٨.٠٠
20.00			٢٠.٠٠
22.00			٢٢.٠٠
24.00			٢٤.٠٠
2.00			٢.٠٠
4.00			٤.٠٠
6.00			٦.٠٠
8.00			٨.٠٠
10.00			١٠.٠٠
12.00			١٢.٠٠

نموذج رقم (١٢/٢)

نموذج رقم (١٣/٢)

<p>فندق _____ بتاريخ _____</p> <p>قائمة غسيل وكى وتنظيف</p>				
<p>اسم النزيل : _____</p>				
<p>رقم الغرفة : _____</p>				
<p>التوقيع : _____</p>				
<p>* الرجاء الفصل بين الملابس التى يلزمها غسيل فقط وبين الملابس التى يلزمها تنظيف وكى .</p>				
<p>* الملابس التى تسلم قبل التاسعة صباحاً ترد فى نفس اليوم ، والتى تسلم بعد التاسعة صباحاً ترد فى اليوم التالى .</p>				
<p>* اترك الملابس مع مسئول الغرفة أو اتصل بالرقم الداخلى (_____)</p>				
<p>* الفندق غير مسئول عن انكماش الملابس ، فى حالة اتلافها .</p>				
<p>* الرجاء تدوين الكمية من كل صنف فى العمود الواقع بالجهة اليسرى .</p>				
القيمة	المعمر			ملاحظات
	غسيل	كى	تنظيف	
	xx	xx	xx	_____
	xx	xx	xx	_____
	xx	xx	xx	_____
	xx	xx	xx	_____
	xx	xx	xx	_____
	xx	xx	xx	_____
الاجمالى				

- يوفر للنزلاء خدمات أخرى مختلفة عن طريق الإشراف على الصيدلية ، صالونات التجميل والحلاقة ، العيادة الطبية ، محل بيع الزهور والهدايا والملابس والصحف والمجلات ، كما يهتم بالمسجد لأداء فروض الصلاة فى مواعيدها .

- يتولى الإبلاغ عن أى أعطال أو تلفيات بالرفقة للأرقام المختصة لإتمام إصلاحها على وجه السرعة ، أو إتخاذ ما يلزم نحو استبدال غرفة النزىل فى حالة عدم إمكان إصلاح المظل فى الوقت المناسب .

- يقوم بإعداد تقرير يومى عن الغرف الخالية والغرف المشغولة التى تمت نظافتها ، ويفيد ذلك التقرير فى أغراض الرقابة على الغرف حيث لا بد وأن تتطابق بيانات الغرف التى تم تنظيفها مع بيانات الغرف المشغولة فى المكتب الأمامى .

- وعلاوة على ماتقدم ، فى معظم الفنادق يتولى هذا القطاع مسؤولية تقديم بعض خدمات للفندق بجانب خدماته للنزلاء مثل تولى مسؤولية غسيل وكي وتنظيف أغطية ولوازم الغرف والاحتفاظ بالملابس الرسمية لموظفى الفندق وعماله . وعموماً فإنه فى كل الأحوال فإن الخدمات التى تؤدى للعميل قد تكون خدمات مجانية أو قد تكون خدمات بمقابل .

وتحدد إدارة الفندق فى ضوء سياستها وفلسفتها الخدمات المجانية والخدمات بمقابل . وفى حالة ما إذا كانت الخدمات المؤداة بمقابل فإن أسعارها يلزم أن تكون معلنة ويخطر بها النزىل مقدماً قبل تقديمها له . وإذا ما رغب العميل فى الحصول على خدمة بمقابل فإنه يقوم بعد تقديم الخدمة له بالتوقيع على أشعار قيد مصروف . ويوضح بهذا الاشعار نوع الخدمة التى قدمت للنزىل ومبلغها كما هو موضح بالهؤذج رقم (١٤/٢) .

كما يحصل النزىل على إيصال سداد عن أى مبالغ نقدية يقوم بسدادها للفندق خلال فترة وجوده عما قدم له من خدمات أو أى دفعات نقدية قام بسدادها تحت حسابه كما هو موضح بالهؤذج رقم (١٥ / ٢) .

نموذج رقم (١٤/٢)

فندق _____ رقم الاشعار : _____

اشعار قيد مصروف

_____ - اسم النزىل :

_____ - رقم الغرفة :

_____ - بيان الخدمة المقدمة :

_____ - المبلغ (—) بالأرقام) (بالحروف

_____ - التاريخ :

توقيع النزىل

توقيع المسئول

(_____) (_____)

نموذج رقم (١٥/٢)

فندق _____ رقم الإيصال : _____

إيصال سداد نقدية

اسم النزيل : _____

رقم الغرفة : _____

المبلغ المسدد : (_____) بالأرقام (_____) بالحروف

بيان المبلغ المسدد : _____

التاريخ : _____

توقيع المستول

(_____)

ملخص الفصل الأول :

تفرز الاختلافات في درجات الفنادق وفئاتها ، لإختلافات في نوعية ودرجة كفاءة خدماتها الفندقية . على الرغم من تلك الاختلافات فإن أى فندق بغض النظر عن درجته أو فئته يؤدي في النهاية مجموعتين من الوظائف . المجموعة الأولى هي الوظائف الفندقية - الفنية - التي تنفرد بها المؤسسات الفندقية وحدها دوس سائر الوحدات الاقتصادية الأخرى . المجموعة الثانية هي الوظائف الإدارية - المساعدة - التي توجد بالفنادق كما توجد بغيرها من الوحدات الاقتصادية الأخرى .

وبشكل عام من الممكن تقسيم الوظائف الفندقية إلى ثلاثة مجالات رئيسية هي :
الغرف والأدوار ، الأطعمة والمشروبات ، خدمات وتسهيلات النزلاء . ويشمل المجال الأول خدمات الحجز واستقبال النزلاء ، وخدمات التليفون والبريد والتلفراف والتلكس ، وخدمات الأدوار ، وتلاحتفاظ بأمانات النزلاء ، وتوفير الأمن لهم خلال فترة وجودهم بالفندق .

ويشمل مجال الأطعمة والمشروبات المسؤولية الكاملة عن كل ما يقدمه الفندق من أطعمة ومشروبات سواء من حيث توفيرها من مصادر خارجية أو إعدادها بالفندق ، ومسؤولية تقديمها للنزلاء سواء بالغرف أو بالمطعم أو بالكافتيريا ، أو لغير النزلاء في الحفلات أو المؤتمرات أو الندوات . بل وتمتد خدماته إلى تلبية الطلبات « الخارجية » التي ترد للفندق من الخارج .

ويعتبر مجال خدمة النزلاء وتقديم كل التسهيلات الممكنة لهم من أهم مجالات الخدمة الفندقية ، التي لا تقل في أهميتها عن خدمات الإقامة والمأكل والمشرب . بل أن نسبة الاشغال بالفندق تتأثر إلى حد كبير بمدى نوعية وكفاءة الخدمات التي تقدم للنزلاء في هذه المجال والتي تميز فندقاً عن آخر . وقد يصعب تحديد تلك الخدمات على سبيل الحصر ، ولكنها تدور كلها في النهاية حول تقديم المساعدة والعون للنزيل في كل ما قد يحتاجه أثناء وجوده ، ومحاولة جعل فترة وجوده بالفندق فترة ذات ذكريات طيبة بما يجعل النزيل يفضل ذلك الفندق عن غيره في المرات القادمة لحضوره .

أسئلة للمراجعة على الفصل الأول :

- اقرأ كل عبارة من العبارات التالية - ثم اكتب رأيك من كل منها بحسب ما إذا كانت (صحيحة) أو (خاطئة) :
- لا تفرز الاختلافات في درجات الفنادق وفئاتها اختلافات في نوعية وكفاءة الخدمات الفندقية المقدمة ()
 - إن وظائف أى فندق بغض النظر عن درجته أو فئته هي وظائف فنية ووظائف إدارية فقط ()
 - الوظائف الفندقية أى الفنية هي وظائف تشترك فيها مع المؤسسات الفندقية مع بعض الوحدات الأخرى ولا تخصص بها الفنادق وحدها ()
 - لابد وأن تشتمل وظائف أى فندق على خدمتي المبيت والأطعمة مهما كانت درجة الفندق أو فئته ()
 - سجل الحجز هو سجل يوضح كافة البيانات عن النزلاء الذين يرغبون في حجز الملاعب أو موائد الطعام الخاصة بالفندق مقدما ()
 - اللوحة المعدنية في المكتب الأمامى بالفندق توضح النزلاء الذين قاموا بسداد المستحق عليهم بالكامل والنزلاء الذين لم يسددوا ما عليهم للفندق بعد ()
 - كشف النزلاء هو كشف يتم إعداده يومياً وقد تطلب جهات الأمن الاطلاع على هذا الكشف لأغراضها الأمنية ()
 - ترسل صور من بطاقة « إشعار وصول نزيل » إلى جميع أقسام الفندق التي يحتمل أن يتعامل معها النزيل ()
 - يظهر بطاقة « اشعار وصول نزيل » كافة البيانات الخاصة بالنزيل مثل تاريخ الميلاد ، ورقم جواز السفر ، ورقم تأشيرة الدخول ()

- ليس من مهمة المكتب الأمامى أن يتلقى رسائل للنزِيل في فترة عدم تواجده بالفندق على إعتبار أن ذلك أمر شخصى خاص بالنزِيل ()
- يقوم قسم الأمن بتأمين سلامة الفندق ولهذا يقوم القسم بعملية تفتيش ذاتى لكل النزلاء لحظة وصولهم للفندق ()
- قسم الأمن مسئول فقط عن أمن الفندق ولا يدخل في اختصاصاته مراقبة الالتزام بتقاليد البلاد ونظم الفنادق المعمول بها ()
- تفيد بيانات « سجل الوصول والرحيل » في علمية الرقابة على إيرادات الفندق يومياً ()
- الفندق مسئول فقط عن الأطعمة والمشروبات التى يقدمها للنزلاء فقط وغير مسئول عما يقدمه لغير النزلاء ()
- مسئولية التأكد من السلامة الصحية والخلو من الأمراض بالنسبة للأفراد العاملين بمطابخ الفندق تقع على عاتق أجهزة الرقابة الخارجية وليس على عاتق إدارة الفندق ()
- تغطى أنظمة الرقابة الداخلية في قطاع الأطعمة والمشروبات باهتمام كبير نظراً لأنها من أكثر مجالات النشاط الفندقى عرضة للسرقة أو التلاعب ()
- تقدم الفنادق خدمات الغسيل والكى والتنظيف للنزلاء ولكنها غير مسئولة عن فقد هذه الملابس أو تلفها ولا تدفع تعويضات في هذه الأحوال باعتبارها خدمة للنزلاء ()

الفصل الثانى

الأنشطة والوظائف الإدارية (المساعدة)

تشمل مجموعة الوظائف الإدارية تلك الأنشطة المساعدة أو المعاونة واللازمة لقيام الفندق بوظائفه الفندقية الأساسية الفنية السابق الإشارة لها . تلك الوظائف أو الأنشطة الإدارية وإن كانت حقاً توجد بالفنادق كما تتواجد بغيرها من الوحدات الاقتصادية الأخرى ، ولكنها تتسم فى الفنادق بالصيغة الفندقية ، فهى فى النهاية وظائف خدمية أو مساعدة فندقية .

وكما هو موضح بالخريطة التنظيمية (شكل رقم ١/٢) فإن مجموعة الوظائف الإدارية أو المعاونة بالفندق من الممكن أن تنقسم إلى ثلاثة مجالات رئيسية هى : التشغيل والصيانة ، والنواحى المالية والإدارية ، والتسويق والعلاقات العامة . ولعل من المفيد هنا الإشارة إلى أن الهياكل التنظيمية للفنادق فى الواقع العلمى قد تختلف إلى حد ما عما هو وارد بالهيكل السابق ، فى ضوء ظروف كل فندق ودرجته وموقعه وما إلى ذلك من اعتبارات . ولكن يبقى فى النهاية أن ذلك الإطار العام لن يختلف من حيث خطوطه العريضة أو المجموعتين الأساسيتين للوظائف التى يشملها ، الفنية والإدارية .

وفيما يلى نتناول كل مجال من هذه المجالات الثلاثة من الوظائف المساعدة أو المعاونة على حدة على النحو التالى :

أولاً : التشغيل والصيانة :

وعادة ما ينقسم التشغيل فى ذلك المجال إلى ثلاثة مجالات فرعية هى الصيانة والطاقة والنظافة . ويتولى رئيس قسم الصيانة مهمة صيانة مباني ومعدات وتجهيزات الفندق من

الداخل والخارج للاحتفاظ بالمظهر العام للفندق في حالة ممتازة دائماً ، لما لذلك المظهر العام من أهمية وتأثير على عمليات جذب النزلاء وصورة الفندق العامة . ويدخل في نطاق الصيانة الكشف الدورى لإصلاح مايلزم إصلاحه داخلياً ، إذا ما أمكن ذلك ، أو الاتصال بمجهات الاختصاص الخارجية ما لا يمكن إصلاحه داخلياً بواسطة الفندق .

وتشمل عمليات الصيانة والإصلاح داخل الفندق جميع أقسامه وإداراته كالقاعات والصالونات مثل : قاعة الاستقبال والاجتماعات والمؤتمرات والحفلات ، مكاتب الإدارة والإستقبال والدرج ، المطابخ والمطاعم والكافيريا ، وبالتأكيد غرف النزلاء والأجنحة ، للتأكد من أن كل الأجهزة والمعدات والأدوات المستخدمة في هذه المناطق في حالة ممتازة . وبالإضافة إلى كل ما تقدم فإن عمليات الصيانة تشمل الإرضيات والسجاد في جميع مواقع الفندق المختلفة للاحتفاظ بها في أحسن حالاتها أو استبدال مايلزم إستبداله .

ويتولى رئيس قسم الطاقة كل ما يتصل بالإضاءة والقوى الكهربائية والحركة وأجهزة التكييف والمصاعد . وعمليات الإضاءة في الفندق هي مجال هام نظراً لتنوع واختلاف أشكال وأنواع الإضاءة بالفندق ، واستخدام وسائل الإضاءة المباشرة وغير المباشرة ، وأهمية ضبط ورقابة وسائل التحكم الآلى في تلك الإضاءة وبالتالي في المؤتمرات والندوات والحفلات والتي تلعب فيها هذه الوسائل "أدبة دوراً هاماً" .

ونظراً لضخامة مصادر القوى الكهربائية المستخدمة بالفندق فإن مصادر تلك القوى الكهربائية لابد وأن تكون تحت نظام هندسى محكم للإدارة يضمن انتظامها ، مع وجود بدائل فورية جاهزة في حالات انقطاع التيار الكهربائى . إذ أن انقطاع التيار الكهربائى عن الفندق مع عدم وجود بدائل فورية وسريعة للامداد يخلق مشاكل داخل الفندق في المطابخ وفي قائمة المؤتمرات والحفلات وغرف وأجنحة النزلاء وغيرها .

كما أن أجهزة التكييف والمصاعد نظراً لتعددتها وتنوع أشكالها وأحجامها داخل الفندق ، فإن الأمر يستلزم إخضاع تلك الأجهزة والوسائل لنظام محكم يضمن فاعلية ادائها . وعلى سبيل المثال ففى الفندق الواحد يوجد أكثر من مصعد للنزلاء ، مصاعد للعفش ، مصاعد للعمال ، مصاعد للأطعمة وهكذا . وتنتشر أجهزة التكييف داخل جميع مواقع الفندق . وعلى سبيل المثال ، فإنه لا يمكن تصور حدوث خلل أو عطل لمدة طويلة في جهاز التكييف المركزى في أوقات الشتاء أو الصيف الذى يمد غرف النزلاء

بدرجات الحرارة أو البرودة المطلوبة . فذلك الأمر من الممكن أن يترك انطباعات سيئة للغاية على نزلاء الفندق .

أما عمليات الاشراف والنظافة بالفندق فإنه نظراً لأهميتها الفائقة وإستمراريتها بمعدلات يومية عالية ، فإنه عادة مايجرى تقسيمها إلى اختصاصات بمناطق محددة . فهناك نظافة لغرف العملاء ومناطق خدماتهم ، نظافة لمداخل الفندق وما حولها ، نظافة للمناطق الإدارية بالفندق . ومن الملاحظ أن عمليات النظافة لائتم في أوقات عشوائية ، وإنما يتم إختيار أوقاتها بعناية تامة بحيث لايشعر بها النزلاء أو القادمون للفندق . وعادة تتم في الساعات الأولى المبكرة من الصباح ، أو في أوقات ما بعد الظهر ، ما بين الساعة الثالثة الرابعة ، وهى الفترات التى تقل بها الحركة بالفندق .

ويلاحظ كذلك أن العاملين في مجال النظافة - وبالذات غرف النزلاء - يتم إختيارهم بعناية من حيث سرعتهم الذاتية وأمانتهم المتناهية . ويستبعد من هذا المجال فوراً أى عامل يثار حوله أى ونوع من الشكوك . بل أن إدارة الفندق كنوع من أنواع الرقابة الداخلية على هؤلاء العمال تصدر لهم تعليمات محددة صارمة بإخلاء ملابسهم من جميع متعلقاتهم الشخصية قبل دخول غرف النزلاء للقيام بعمليات النظافة ، ومن ثم فإن وجود أى مبالغ نقدية أو غيرها في حوزتهم أثناء قيامهم بأعمالهم ، يعرضهم للمسائلة الشديدة ، حتى وإن لم تملق إدارة الفندق أى شكوى عن مفقودات من النزلاء .

ثانياً : التسويق والعلاقات العامة :

ويشمل هذا المجال كافة الجهود التى يبذلها الفندق في سبيل جذب النزلاء والاحتفاظ بهم كعملاء للفندق ، يفضلونه دائماً عن غيره من الفنادق ويكون ذلك عن طريق جهود مكثفة لبناء صورة طيبة للفندق وخدماته في أذهان أولئك النزلاء . ومن ثم فإن هذا المجال يشمل العلاقات العامة والدعاية والإعلان وشكاوى ومقترحات النزلاء ، بالإضافة إلى البحوث اللازمة في هذا المجال والإحصائيات التى تساعد إدارة الفندق في تخطيط وزيادة إيراداته وتحسين صورته العامة وأدائه .

فالعلاقات العامة يبرز دورها بصفة خاصة في حالات الوفود والمؤتمرات والندوات التى تعقد بالفندق ، وكذا على مستوى الشخصيات الهامة التى ترد إلى الفندق كنزلاء . وتقدم إدارة العلاقات العامة كل الخدمات الممكنة لهم من ترحيب في الاستقبال ، وتوفير

وسائل النقل المناسبة لهم وتعريفهم بالمناطق الهامة والأثرية والتاريخية المحيطة بمنطقة الفندق ، ترتيب وتنظيم عملية الإتصال بهؤلاء النزلاء وبخاصة رؤساء الوفود أو المؤتمرات وما إلى ذلك .

ويقوم قسم شكاوى ومقترحات النزلاء بدراسة مايرد من مقترحات أو شكاوى من النزلاء أثناء فترة وجودهم بالفندق . الشكاوى لدراسة مسبباتها والعمل على إزالتها ومنع تكرار حدوثها مستقبلا ، إخطار الجهات المسؤولة داخل الفندق لتوقيع الجزاء المناسب ، فى حالة ما إذا كان هناك تقصير ، مع إبلاغ النزيل بما تم ، وتأكيد مناسب بعدم تكرار حدوث ذلك الأمر مستقبلا . أما المقترحات فإنها تدرس بعناية لتحديد مدى إمكانية الاستفادة منها مستقبلا فى تحسين أداء الفندق والارتقاء بمستوى خدماته وبفلس درجة العناية التى تدرس بها شكاوى النزلاء . وفى الكثير من الفنادق يستخدم لهذا الغرض إستمارة إستقصاء كما هو موضح بالملحوظ رقم (١٦ / ٢) .

ويتولى قسم البحوث والإحصاء عمل الأبحاث اللازمة عن كل مايؤثر وما يتصل بنشاط الفندق وأدائه ، من ظروف داخلية أو خارجية وتقديم المقترحات المناسبة بشأنها لإدارة الفندق . وكذا يقوم بدراسة ما قد يحال إليه من إدارة الفندق ، من أمور تتعلق بظروف المنافسة الخارجية بالسوق أو دراسة أثر ذلك .

كما يتولى هذا القسم أيضاً إعداد الإحصائيات اللازمة والمهمة عن معدلات الاشغال بالفندق وإيرادات الفندق ومصروفاته من مصادرها المختلفة . ويختلف شكل هذه التقارير ومدتها الزمنية من فندق لآخر بحسب رغبات الإدارة ونوعية الإحصائيات التى ترغب فى الحصول عليها . وفى بعض الفنادق فإن هذه الإحصائيات تعد شهرياً أو أسبوعياً وفى بعض الأحوال يومية . وفى كل الأحوال فإن هذه التقارير تعد فى كل شكل مقارن بمبيلاتهما عن الفترة الماضية لأغراض تتبع اتجاهات سير نشاط الفندق .

ثالثاً : الجهاز المالى والإدارى :

يعد نشاط هذا الجهاز من أهم أنشطة الأجهزة الفندقية المعاونة ، حيث تقع عليه مسئولية ضبط وتنظيم ورقابة النواحي المالية والإدارية للفندق . وعادة مايضم هذا المجال وظائف الحسابات والمراجعة والمشتريات والمستودعات والأفراد . وفيما يتصل بالنواحي

المحاسبية لعمل هذا الجهاز فسوف نفردها أجزاء قادمة من هذا الكتاب لتناولها بنوع من التفصيل .

ويتولى قسم شؤون العاملين « الموظفين والمستخدمين » كل ما يتصل بالعاملين بالفندق من حيث : إختيارهم ، تعيينهم ، تدريبهم ، نقلهم ، إجازاتهم ، علاواتهم ومكافآت ترك الخدمة ، وما إلى ذلك من وظائف تؤديها أقسام شؤون العاملين بأى وحدة إقتصادية أخرى .

ونظراً لأهمية وظيفة الشراء والتخزين والتي يتولى مسئوليتها أيضاً هذا القطاع ، فسوف نتناول هذه الوظيفة بنوع من التفصيل وذلك على النحو التالى :

نموذج رقم (١٦ / ٢)

قشره

نحن نقدر زيارتك ولا حقا نراك

إن الذكريات الدائمة التي تنطبع في الأذهن
هي الأهم لدينا وأشياءأهلاً بك ... والجميع في خدمتك -
ونتمنى لك إقامة طبية وسفراً سعيداًهناك لحظ قد تستطيع أن تضع به هذا الحق في يدك فإليك تلك الأسئلة
(إن رغبت) لأننا نرغب في أن نعمل بمسئلتنا لك لأننا نرغب في المستويات :

- الاسم : _____ عنوانك في بلدك : _____
- الفرصة من التقدم للكلية : ☐ عمل ☐ راحة ☐ زيارة
- لماذا اخترت خدمتنا بالزيارة لتتزل به :
- من أين حصلت على معلوماتك عن خدمتنا :
- تعليلك لطلب أي شكاوى أو ملاحظات عن خدمتنا لك :
- هل لديك أي مقترحات تساعدنا على الإرتقاء بحسب خبراتنا لك يمكن أن نأخذ :
- إذا كنت من المنطقة مرة أخرى هل تفضل النزول بخدمتنا : ☐ نعم ☐ لا
- إذا كانت الإجابة لا - فما هي الأسباب :
- إذا كانت الإجابة نعم - فما هي الأسباب :

تاريخ : _____

مع عبارات اذاعة العذرات العامة

الشراء والتخزين الفندقى

طبيعة مخزون الفندق :

تعكس طبيعة النشاط الفندقى على بنود المخزون السلمى بالفنادق ، وعلى طريقة الشراء والفحص ، وعلى أساليب التخزين . ومشتريات أى فندق يمكن تقسيمها بشكل عام إلى مجموعتين من المشتريات تعكسان الوظيفتين الأساسيتين للفندق وهما وظيفة المبيت ووظيفة الطعام والشراب .

فخدمات المبيت يلزم لأدائها شراء أثاثات وسجاجيد ومناشف وأغطية ومفارش وتليفزيونات وأجهزة تسجيل وما إلى ذلك . وخدمات الطعام والشراب يستلزم أدائها مؤن مختلفة من خضروات وفواكهة ولحوم وكل ما يدخل فى إعداد الوجبات الغذائية ، بالإضافة إلى شراء أصناف أخرى متصلة بهذا المجال ، مثل أدوات المائدة من فضيات والأطباق وخلافه ، وكذلك المشروبات باختلاف أنواعها من غازية ومياه معدنية والتي تشتري جاهزة ، أو مكوناتها فى حالة المشروبات التى يتولى الفندق إعدادها كالعصائر والشاى والقهوة وغيرها .

وتعد بنود المشتريات من الأصناف السابقة هى ذاتها بنود الأصناف التى يجرى تخزينها والاحتفاظ بها لإمكان قيام الفندق بأداء وظائفه الفنية . إلا أنه يلاحظ أن أسلوب تخزين تلك الأصناف لا يتم بنفس الطريقة التى تم تقسيم تلك الأصناف بها لأغراض الشراء . فالمخازن يجرى تقسيمها من حيث الفترة الزمنية التى يجرى خلالها سحب تلك الأصناف من المخازن . فالأغطية والمفارش والأجهزة الكهربائية والأثاثات وأدوات المائدة وبعض الأصناف الداخلة فى إعداد الوجبات الغذائية مثل الزيوت بأنواعها والسكر والدقيق .. الخ ، هذه الأصناف لا يتم السحب منها من المخازن يومياً . وإنما تطول فترات سحبها لتصل أحياناً إلى مرة كل عدة أسابيع ، كما هو الحال بالنسبة للزيوت مثلاً ، أو كل عدة شهور كما هو الحال بالنسبة للأغطية والمفارش وأدوات المائدة مثلاً ، وأحياناً ثالثة إلى مايقرب من السنة بالنسبة للأجهزة الكهربائية والأثاثات .

فى حين أن هناك أصنافاً أخرى يتم سحب منها بمعدلات تكاد تكون يومية مثل الخضروات واللحوم والفواكه وبعض الأصناف الداخلة فى إعداد الوجبات الغذائية . ومن الواضح أن معدلات السحب من هذه الأصناف تكون يومياً لأن هذه الأصناف بطبيعتها هى أصناف غير قابلة للتخزين ، تتلف فى خلال فترة قصيرة للغاية ، أو على أحسن الفروض تفقد طعمها ونكهتها ولا يمكن تقديمها للنزلاء .

ولهذا فإن الأصناف التى تطول معدلات سحبها من المخازن ، وهى المجموعة الأولى ، غالباً ما يخصص لها مستودع بالفندق يطلق عليه المستودع العام أو مستودع الأصناف المستديمة . أما الأصناف سريعة التلف ذات معدلات الاستخدام اليومية ، وهى المجموعة الثانية ، فغالباً ما يتم إستلامها وتخزينها بمعرفة جهات الاستخدام مباشرة وهى المطابخ والمطاعم والكافيريا . والحكمة من ذلك هو ضمان توفير هذه الأصناف فوراً لإستلامها للجهات المستخدمة فور ورودها من مصادر التوريد . إذ لا يتصور أن تمر أصناف كالفواكه أو الخضروات بعمليات إستلام وصرف بمعرفة أكثر من جهة واحدة داخل الفندق ، وأن يتم تبادلها بين أكثر من جهة وإن يتم استيفاء نماذج وتوقيعات وإعتمادات معينة فى كل مرة يتم فيها هذا التبادل . إذ يعنى ذلك وصول تلك الأصناف تالفة فى النهاية أو بعد الوقت المطلوبة فيه .

هذا ويلاحظ أنه بالنسبة للأصناف المستديمة ، فإن إجراءات الشراء والتخزين الخاصة بها تعتبر هى ذاتها نفس الإجراءات المتبعة فى الوحدات الاقتصادية الأخرى . وتشابه هذه الإجراءات ذاتها مع الإجراءات المتبعة فى شراء الأصناف قصيرة الأجل . غاية الأمر أن تلك الأصناف الأخيرة يتم شراؤها على فترات قصيرة للغاية - قد تكون يومية - ويتم تخزينها فى مستودعات غالباً ماتكون ملحقة بجهات الإستخدام . ونظراً لذلك التشابه فإن التركيز هنا سوف يكون على الأصناف قصيرة الأجل بإعتبارها الأصناف التى يتم بها القطاع الفندق فقط .

شراء وتخزين الأصناف قصيرة الأجل :

يقصد بالأصناف قصيرة الأجل فى القطاع الفندق تلك الأصناف التى يجرى استخدامها بمعدلات سريعة للغاية ، وعلى فترات قصيرة قد تكون يومية ، وفى معظم الأحوال تكون هذه الأصناف سريعة وقابلة للتلف . ومن أمثلة تلك الأصناف :

الخضروات بكافة أنواعها ، الفواكه بكافة أنواعها ، اللحوم بكافة أنواعها ، الأصناف المختلفة في إعداد الوجبات الغذائية والتي هي بطبيعتها سريعة التلف ولا يمكن تخزينها لفترات طويلة .

ويتم النظام المحاسبي الفندق بعمل حصر وتسجيل لهذه الأصناف وفرض رقابة عليها في مراحل الشراء ، والإستلام ، والحفظ والصرف .

وفيما يلي نتناول كل مرحلة من هذه المراحل على حدة على النحو التالي :

أولاً : مرحلة الشراء :

يقوم قسم المشتريات بالفندق بعمل إعلان عن فتح باب القيد في سجل الموردين . ويحدد في هذا الإعلان نوع الأصناف المطلوب توريدها للفندق ومواعيد توريدها والكميات التقريبية لها . يقوم قسم المشتريات بإعداد سجلات للموردين الذين يمكن لهم توريد هذه الأصناف وقت الحاجة لها . يثبت في هذه السجلات كافة البيانات عن هؤلاء الموردين ووسيلة الإتصال بهم ومدى كفاءتهم وأسعارهم التقريبية وما إلى ذلك . ويخصص في هذا السجل صفحة لكل مورد . ويوضح النموذج رقم (١٧/٢) صفحة من سجل الموردين .

يقوم الجهات التي بحاجة إلى أصناف معينة بطلب الأصناف اللازمة لها من قسم المشتريات بالفندق . وتحدد الجهات الطالبة الكميات المطلوبة في ضوء حجم الاستخدام الفعل والمتوقع لهذه الأصناف والأرصدة الموجودة لديها من هذا الصنف - أن كان هناك أرصدة باقية - مع إضافة نسبة معينة كاحتياطي ، يجري تقديرها في ضوء خبرات القائمين على إعداد هذا التقدير ومعدلات الاستهلاك اليومية من هذا الصنف .

والجهات الطالبة لتلك الأصناف تتحدد في معظم الأحوال داخل الفندق بالمطابخ أو الكافتيريا والمطعم وكافتيريا أو مطعم حمام السباحة أن وجد . وتثبت في هذا الطلب الكميات المطلوبة من الصنف ومواصفاته بدقة ويعتمد هذا الطلب من الشخص المسئول بالجهة الطالبة والذي يملك حق إعتاد وتوقيع هذا الطلب ، كما هو موضح بالنموذج رقم (١٨/٢) . ويجزر هذا الطلب من أصل وعدة صور ، يرسل الأصل إلى قسم المشتريات ، صورة يحتفظ بها القسم الطالب ، صورة إلى الحسابات ، صورة إلى المخازن .

نموذج رقم (١٧/٢)

فندق _____ مسلسل : (_____)

اسم المورد : _____

العنوان : _____ التليفون : _____

بيان بالأصناف وأسعارها التقريبية التي يتعامل فيها المورد :

مسلسل	الصنف	الوحدة	السعر	ملاحظات حول الصنف
١	_____	كيلو	٢٥	ممتاز
٢	_____	دسته	٤٨	متوسط
٣	_____	كرتونة	١٣٥	جيد

شروط الدفع : _____ شروط التسليم : _____

ملاحظات حول المورد : _____

(تثبت هنا أى ملاحظات حول المورد من

واقع تجارب وخبرة تعامله مع الفندق .

توقيع المسئول

نموذج رقم (١٨/٢)

فندق

قسم

طلب شراء

رقم الطلب :

تاريخ الطلب :

القسم الطالب :

اسم المسئول عن القسم :

الكمية المطلوبة	الوحدة	بيان الأصناف	موعد التسليم	مكان التسليم	ملاحظات
-----------------	--------	--------------	--------------	--------------	---------

توقيع المسئول

()

- يتسلم قسم المشتريات بالفندق طلب الشراء ويقوم بمراجعة بياناته والتحقق من صحة التوقيع والاعتماد . ويقوم بفحص عدد من الأمور قبل استكمال إجراءات الشراء هي :
- الكمية الموجودة من الصنف المطلوب شراؤه - أن وجدت .
 - معدلات إستهلاك ذلك الصنف في الفترات السابقة .
 - الرجوع إلى سجلات الحجز والنزلاء لتقدير حجم الطلب المتوقع .
 - أخذ أى تغيرات متوقعة في الحسبان (مؤتمر - حدث رياضي - وفود قادمة للفندق .. الخ) .

والحكمة من أخذ هذه الأمور في الاعتبار ودراستها قبل البدء في إجراءات الشراء وهو محاولة تقدير الكميات المشتراة بوحدات أقرب ما تكون إلى حجم الاستخدام الفعلي لها مستقبلاً . إذ أن شراء كميات أكبر من الحاجة يعنى حدوث خسائر عالية للفندق ، نظراً لعدم قابلية هذه الأصناف للتخزين لمدة طويلة .

وهنا يلزم الإشارة إلى أن الإجراءات السابقة لا تتم بصفة يومية ، بفرض أن الجهة الطالبة في حاجة إلى هذا الصنف يومياً . وإنما توضح الجهة الطالبة حاجتها اليومية لهذه الأصناف لفترة قادمة مناسبة مرة واحدة . ويقوم قسم المشتريات بالاتفاق مع المورد على تسليم هذه الأصناف يومياً لمدة شهر مثلاً أو شهرين . وعموماً فإن أمر التوريد الصادر إلى المورد يحدد فيه بالتفصيل الكميات المطلوب توريدها وزمن التوريد يومياً . ومن الممكن أن يحدد في أمر التوريد كميات يومية مختلفة من الصنف الواحد وذلك بحسب احتياجات الفندق اليومية المتوقعة من هذا الصنف . وعلى سبيل المثال ففي عطلات نهاية الأسبوع يرتفع عدد الوجبات المقدمة عنها في باقي أيام الأسبوع . وتختلف بالتالى كميات الإستخدام من هذه الأصناف في بعض الأيام عن غيرها .

وعموماً فإن قسم المشتريات يقوم بعد استلام طلبات الشراء بالرجوع إلى سجلات الموردين - السابق الإشارة إليها - لحصر مصادر التوريد التى يمكن الحصول منها على هذه الأصناف المطلوبة . وعن طريق هذه السجلات يمكن حصر مصادر التوريد وأسعارها وشروطها . ويفاضل قسم المشتريات بالفندق بين هذه المصادر لاختيار أفضلها .

ومن الجدير بالذكر هنا الإشارة إلى أن عملية إختيار أفضل تلك المصادر لا يتحكم فيها عامل السعر فقط ، كما قد يتبادر - خطأ - إلى أذهان البعض . فعامل السعر وإن كان من العوامل الهامة جداً التي لا يمكن إنكار تأثيرها على إختيار وتحديد أفضل المصادر ، إلا إنها ليست العامل الوحيد أو المتحكم . فعملية تقرير أفضل المصادر تتم في ضوء مجموعة من الإعتبارات ينظر لها على أنها « رابطة واحدة » ، من بينها سعر الأصناف المطلوب توريدها .

ويدخل في هذا النطاق جودة الأصناف المقدمة من المورد ، مدى التزامه بمواعيد التسليم ، شروط التسليم .. وكل هذه اعتبارات هامة للغاية - إلى جانب السعر - في تأمين الإحتياجات الفندقية . ومن ثم فإنه بعد المفاضلة بين المصادر المتاحة واختيار أفضلها ، يقوم قسم المشتريات بإصدار أمر توريد إلى المصدر الذي استقر عليه الرأي بالكمية المطلوبة في المواعيد المطلوبة في الأماكن المحددة بالسعر المتفق عليه ، كما هو موضح بالمؤذج رقم (١٩/٢) .

ويصدر أمر التوريد من أصل وعدد من الصور . الأصل يرسل إلى مصدر التوريد ، صورة تبقى بالمشتريات ، صورة ترسل إلى الجهة الطالبة : صورة ترسل إلى المخازن ، صورة إلى الحسابات ، صورة إلى لجنة الفحص والإستلام . ولا يقف دور قسم المشتريات عند حد إصدار أوامر التوريد ، وإنما يمتد ذلك الدور إلى متابعة أوامر التوريد بعد إصدارها والتحقق من التزام مصادر التوريد بالشروط والمواصفات المحددة لهم بتلك الأوامر . وإستكمال خاتمة الملاحظات في سجل مصادر التوريد للاستفادة منها عند إعادة التعامل مع ذلك المصدر مستقبلاً .

ثانياً : مرحلة الاستلام والفحص :

في المواعيد المحددة بأمر التوريد ، يقوم المصدر الذي استقر عليه الرأي بتوريد الأصناف بالكميات والمواصفات وفي المواعيد والأماكن المحددة بأمر التوريد . وتشكل لإستلام الأصناف المقدمة من المورد لجنة تسمى « لجنة الاستلام والفحص » مهمة هذه اللجنة هي التأكد من التزام المورد بكل الشروط المحددة له بأمر التوريد .

وعادة ماتشكل لجنة الاستلام والفحص من : مندوب عن قسم المشتريات بالفندق ، بإعتباره القسم الذي أصدر أمر التوريد . مندوب عن الإدارة الطالبة

نموذج رقم (١٩/٢)

فندق

رقم امر التوريد (٣١٨ / ل)

التاريخ : ١٤٠٩/٤/١٠

أمر التوريد

إلى السيد /

رجاء التكرم بتوريد الأصناف بالكميات والأسعار والشروط الموضحة بعد :

مسلسل الوحدة السعر	بيان المواصفات	الكمية	تكرار التوريد
١ كيلو ٣٥	_____	١٠٠	كل يوم ماعدا يوم الخميس والجمعة يتم توريد (١٣٠) كيلو .
٢ كرتون ٢٠٠	_____	١٤٠	كل يوم ماعدا يوم الخميس يتم توريد (١٨٠) كرتون .
٣ دسته ٣٠٠	_____	٨٥	كل يوم من أيام الأسبوع .

تاريخ بدء أمر التوريد : ١٤٠٩/٤/١٥ هـ

تاريخ إنتهاء أمر التوريد : ١٤٠٩/٥/٢٣ هـ

شروط الدفع : نقداً مكان التسليم : مخازن الفندق

زمن التسليم : الساعة السادسة صباحا

توقيع مدير المشتريات

()

(المطابيح مثلا) باعتبارها الجهة الأقدر على تحديد جودة الأصناف المطلوبة . مندوب عن المستودعات ، باعتبارها جهة ذات خبرة في هذا المجال يرد لها أصناف مشابهة بصفة مستمرة . مندوب عن الحسابات باعتبارها الجهة التي ستقوم بصرف مستحقات المورد .

ومن الجدير بالذكر أن إدارة الفندق الناجحة هي تلك الإدارة التي تعتمد تغير تشكيلة هذه اللجان على فترات دورية مناسبة بالشكل الذي يضمن عدم قيام أى نوع من العلاقات الشخصية بين أعضاء لجان الفحص وبين مصادر التوريد ، مما قد يؤثر على الشروط والمواصفات المحددة بأمر التوريد في حين التنفيذ . ويعد هذا الإجراء « التغيير الدورى والمفاجيء » من أحد الأساليب الهامة للرقابة الداخلية في هذا المجال .

وتقوم لجنة الفحص والاستلام بفحص واستلام الأصناف المقدمة من المورد من واقع صورة أمر التوريد الخاصة بها . وتحرر اللجنة بعد الاستلام محضر بعملية الفحص والاستلام تثبت فيه نتيجة الفحص والاستلام الذي قامت به ، وأى غرامات يقترح توقيعها على المورد في حالة وجود مخالفات لشروط أمر التوريد - كما هو موضح بالموذج رقم (٢٠/٢) .

ويصدر محضر الاستلام والفحص من أصل وعدة صور . يرسل الأصل مع فاتورة المورد للحسابات لصرف مستحقات المورد في ضوء ماورد بالمحضر من معلومات وفي ضوء الأسعار المتفق عليها في أمر التوريد . وترسل صورة إلى المشتريات وصورة إلى الجهة الطالبة وتحتفظ اللجنة بصورة من المحضر .

ومن حق اللجنة وسلطانها أن توقع على المورد بعض الفرامات - في حدود لوائح مشتريات الفندق - في حالة وجود أى مخالفات . كما يحق لها رفض الأصناف المقدمة من المورد إذا لم تكن بمستوى الجودة المحدد ، أو تم إحضارها بعد الموعد المحدد ، إذ يعنى ذلك السبب الأخير إرتباك في أعمال الفندق وعدم إمكانه تقديم الوجبات للنزلاء في مواعيدها المحددة .

ولذلك فإنه - من الناحية العلمية - فإنه يسمح للمورد بمقد أقصى للتأخر عن الموعد المحدد له لا يمكن بعده الإنتظار - نصف ساعة مثلا - فإذا ما تأخر عن التوريد فإن إدارة الفندق يكون لها بدائل أخرى كمصادر يمكن الحصول منها فوراً على الكميات المطلوبة

نموذج رقم (٢٠ / ٢)

فندق _____ محضر رقم (_____)			
محضر استلام وفحص			
اسم المورد :			
عنوان المورد :			
رقم وتاريخ طلب الشراء :			
رقم وتاريخ التوريد :			
تاريخ الاستلام والفحص :			
الكمية	الوحدة	البيان	ملاحظات
			إذا كانت بعض الأصناف قد قبلت بعد توقيع خصم بنسبة معينة . يثبت هنا مقدار الخصم
بيان الكميات التي تم رفضها واعادتها			
الكمية	الوحدة	البيان	ملاحظات
			تذكر أسباب الرفض بدقة
توقيعات أعضاء اللجنة			
المشتريات	المستودعات	الحسابات	المطابخ
(_____)	(_____)	(_____)	(_____)
رئيس اللجنة (_____)			

مع تحميل فروق الأسعار - أن وجدت - للمورد باعتباره المتسبب في ذلك . وإذا ما تكرر تأخير التوريد أو عدم الالتزام بالمواصفات فإن إدارة الفندق توقف التعامل مع هذا المصدر وتحذف أسمه من سجلات الموردين . فتقديم الأطعمة والمشروبات هي أحد أنشطه الفندقية الأساسية والتي لايسمح فيها بحدوث أى خلل أو تأخير حتى ولو كان لمدة ساعات محددة ، لأن التزلاء لايمكن لهم تأجيل مواعيد وجباتهم الغذائية لمدة ساعات محدودة .

ثالثاً : الحفظ والصرف :

بعد إتمام فحص الأصناف يتم استلامها وحفظها تمهيداً لاستخدامها . ويتم استلام وحفظ الكميات وإثباتها في ضوء ماورد بمحضر الإستلام والفحص من كميات ومواصفات . ويتولى أمين المستودع مهمة تخزين هذه الكميات والمحافظة عليها من التلف أو الضياع . وهنا يلزم الإشارة إلى مجموعة الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تخزين هذه الأصناف ، أخذاً في الحسبان أن فترات تخزين هذه الأصناف سوف تكون قصيرة للغاية ، بل أن كثيراً من تلك الأصناف يتم استخدامها في نفس يوم أو ساعة إستلامها . وأخذاً في الحسبان كذلك طبيعة هذه المواد وقابليتها السريعة للتلف . ومن أهم هذه الاعتبارات مايلي :

- الاحتفاظ بالأصناف التي تستخدم يومياً في أماكن مناسبة من حيث الموقع بحيث يسهل تخزينها وصرفها بسرعة وسهولة .
- الاحتفاظ بالأصناف في شكل مجموعات متجانسة بحسب طريقة استخدامها بعد ذلك بمعرفة الجهات الطالبة . فالأصناف والمواد التي سوف تصرف لمطابخ الحلويات تكون مجموعة احدة مع بعضها . الأصناف والمواد التي سوف تصرف لمطابخ الخضروات مجموعة أخرى ثانية مع بعضها ، والمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مجموعة ثالثة .. وهكذا .
- استخدام وسائل المناولة المناسبة التي تكفل سرعة وسلامة نقل هذه الأصناف إلى جهات الاستخدام والمحافظة عليها .
- تخزين هذه الأصناف بشكل فني سليم بحيث لايسمح باختلاط بعض الأصناف

- بأخرى قد تؤدي إلى تلفها أو على الأقل تغير مذاقها أو رائحتها .
- نظافة المخازن التامة وتوافر وسائل التهوية والصرف المناسبة بما يكفل حفظ الأصناف في حالة جيدة .
- استخدام الأجهزة المناسبة لحفظ الأصناف التى تحتاج إلى درجات حرارة أو برودة معينة والتأكد من سلامة أجهزة التحكم الآلى فى هذه الوسائل .
- استخدام وسائل الأمان اللازمة وأجهزة الإطفاء المناسبة الكفيلة بمحاصرة أى خطر والقضاء عليه بسرعة .
- نظافة وخلو العاملين فى هذا القطاع من أى أمراض مع ضرورة استخدامهم ملابس معينة تضمن عدم تلوث الأصناف المخزونة .
- وعموماً ، فإنه بعد إتمام استلام هذه الأصناف يقوم أمين المستودع بإضافة هذه الأصناف إلى بطاقات الصنف الخاصة بها .
- حيث يمسك بطاقة لكل صنف على حدة . فكميات الدقيق أو السكر أو الزيوت - مثلاً - الواردة إلى المخازن يجرى إثباتها فى البطاقة الخاصة بكل صنف ، بطاقة الصنف . وتوضح هذه البطاقة الكميات الواردة من هذا الصنف والكميات المنصرفة والرصيد من هذا الصنف .
- ويلاحظ أن هذه البطاقات لا يظهر بها أسعار هذه الأصناف ، وإنما تظهر الأرصدة فيها بالكميات فقط ، كنوع من أنواع الرقابة الداخلية . حيث أن أمين المستودع لاعلاقة له بتسعير هذه الأصناف أو تحديد قيمة المخزون منها فى نهاية المدة .
- فذلك الأمر يختص به قسم الحسابات - كما سيرد ذكره . ويوضح المثال التالى شكل بطاقة الصنف وكيفية التسجيل فيها .

مثال :

البيانات التالية خاصة بحركة الصنف (س) فى مخازن أحد الفنادق خلال شهر يناير ١٩٨٨م :

- ٥ يناير وارد من الموارد (أ) ١٤٠٠ وحدة - محضر استلام ٢١٨/س .

- ٧ يناير منصرف إلى مطبخ الحلويات ٦٢٠ وحدة - إذن صرف ١٨ / ل .
- ١٥ يناير وارد من المورد (ب) ٨٥٠ وحدة - محضر استلام ٢٢٥ / س .
- ٢٠ يناير منصرف إلى المطعم ٤٠٠ وحدة - إذن صرف ٤٦ / ط .
- ٢١ يناير منصرف إلى مطبخ الحلويات ٦٥٠ وحدة - إذن صرف ١٩ / ل .
- ٢٤ يناير وارد من المورد (أ) وحدة - محضر استلام ٢٢٨ / س .
- ٢٨ يناير منصرف إلى الكافتريا ١٨٠ وحدة - إذن صرف ١٧ / ل .

المطلوب :

إثبات هذه الأصناف في بطاقة الصنف (س) .

وعادة مايجرى تسجيل الكميات المنصرفة في هذه البطاقات باستخدام لون آخر مغاير للون الذى يجرى به تسجيل الكميات الواردة . ويظهر رصيد البطاقة الكميات الموجودة من هذا الصنف بالمخازن في نهاية كل يوم .

ويتم صرف الكميات اللازمة من المخازن بموجب أذن صرف بناء على الطلبات الواردة من جهات الإستخدام . حيث تقوم الجهة الطالبة سواء كانت مطبخ الحلويات أو الأغذية أو المطعم أو الكافتريا بتحرير نموذج يطلق عليه « إذن صرف » يوضح هذا النموذج كميات وبيان الأصناف المطلوبة بالتفصيل . ويبدئى أن هذا الأذن لابد وأن يكون موقعاً ممن له حق إعتماده وتوقيعه . ولايصرف المخزن أى كميات إلا بناء على هذا الأذن .

ويقوم أمين المخزن بصرف هذه الكميات ويحتفظ بأصل الاذن كمستند صرف يتم القيد منه في بطاقة الصنف ، ترسل صورة موقع عليها من أمين المستودع بما يفيد الصرف ، وترسل صورة إلى الحسابات للقيد منها في بطاقة مراقبة النصف ، لتسعر ومراقبة الكميات المنصرفة كما سيورد ذكره . ويوضح الشكل رقم (٢ / ٢١) نموذج إذن الصرف .

من ناحية أخرى يمسك قسم حسابات الفندق بطاقة أخرى مطابقة تماماً لهذه البطاقة يطلق عليها « بطاقة مراقبة الصنف » . الاختلاف الوحيد بين البطاقتين أن بطاقة مراقبة

فندق

بطاقة صنف المادة (م)

تاريخ	اسم جهة التوريد أو الصرف	رقم محضر الاستلام أو إذن الصرف	الكمية الواردة	الكمية المنصرفة	الرصيد
٨٨/١/٥	المورد (أ)	٢١٨ / س	١٤٠٠		١٤٠٠
٨٨/١/٧	مطبخ الحلويات	١٨ / ل		٦٢٠	٧٨٠
٨٨/١/٨	مطبخ الخضروات	٢٤ / خ		٢٠٠	٥٨٠
٨٨/١/١٥	المورد (ب)	٢٢٥ / س	٨٥٠		١٤٣٠
٨٨/١/٢٠	المطعم	٤٦ / ط		٤٠٠	١٠٣٠
٨٨/١/٢١	مطبخ الحلويات	١٩ / ل		٦٥٠	٣٨٠
٨٨/١/٢٤	المورد (أ)	٢٢٨ / س	٢٠٠		٥٨٠
٨٨/١/٢٨	الكافتريا	١٧ / ك		١٨٠	٤٠٠
الإجمالي			٢٤٥٠	٢٠٥٠	٤٠٠

ويلاحظ أن = إجمالي الكميات الواردة - إجمالي الكميات المنصرفة = الرصيد .

نموذج رقم (٢١/٢)

فندق _____ رقم الأذن : _____
قسم _____ التاريخ : _____

إذن صرف من المستودعات

إلى أمين مستودع _____
ارجو التكرم بصرف الكميات من الأصناف التالية :

الكمية	الوحدة	الصنف ومواصفاته	ملاحظات
--------	--------	-----------------	---------

في حالة عدم توافر جزء أو
كل الكمية من أحد
الأصناف يؤشر أمين
المستودع أمام الصنف بما
يفيد عدم وجوده .

اسم المسئول : _____ توقيع المسئول : _____
تاريخ الصرف : _____ توقيع للمستلم : _____
(_____)

توقيع أمين المستودع : _____

الصف تظهر بها الأسعار . وبدئى أنه لابد وأن يتطابق رصيد أى صف ظاهر فى بطاقة الصف مع الرصيد الظاهر فى بطاقة مراقبة الصف . وتم هذه المطابقة بصفة دورية كنوع من أنواع الرقابة الداخلية ، بالإضافة إلى الجرد الدورى والمفاجئ لبعض هذه الأصناف للتأكد من مطابقة أرصدها بالواقع الفعلى لأرصدها الدفترية .

التسعير الفندقى :

ومن الجدير بالذكر الإشارة هنا إلى عملية تسعير الأصناف المنصرفة من مخازن الفندق . تم عملية التسعير أصلاً بمعرفة قسم حسابات الفندق الذى يمسك بطاقة مراقبة الصف ، حيث تظهر كميات الأصناف بالمخازن بالإضافة إلى أسعار شرائها بهذه البطاقة . وتتوقف طريقة تسعير هذه الأصناف على طبيعتها ، وفى هذا يختلف التسعير فى المحاسبة الفندقية عن التسعير فى المشروعات الصناعية ، والتي نادراً ماتتبع أسلوب التكلفة الفعلية فى تسعير وحداتها - كما سيرد ذكره .

إذا كانت الأصناف محل التسعير من الأصناف القابلة للتلف وذات معدلات السحب والإستخدام العالية ، أى أن سحبها واستخدامها يتم على فترات قصيرة ومتتالية - يومياً مثلاً - كما هو الحال بالنسبة للخضروات والفواكه واللحوم والأسماك وغيرها . فإن التقلب فى أسعار شراء هذه أصناف لا يمثل أدنى مشكلة ويتم إمتصاصه فى الحال ، لأن الأصناف تستخدم وتسحب من المخازن فى يوم شرائها ، أو حتى فى اليوم أو الأيام التالية له .

ومن ثم فليس هناك مخزون من نفس الوحدة أو النوع له أسعار مختلفة ، ولا تواجه إدارة الفندق مشكلة تحديد سعره عند صرفه للإستخدام ، فما يتم شراؤه يجرى على الفور إستخدامه .

ومن ثم فإن هذه الأصناف تسعر عند استخدامها بالتكلفة الفعلية لها ، أى بالأسعار التى تم بها الشراء فعلاً . فالخضروات المشتراة فى يوم معين عندما تصرف للمطابخ يتم تسعيرها بنفس الأسعار التى تم بها الحصول عليها من المورد فى نفس ذات اليوم . وبالمختصرة أن المحاسبة الفندقية تستخدم أسلوب التكلفة الفعلية فى تسعير أصنافها ذات معدلات الاستخدام والسحب العالية ،

أما إذا كانت الأصناف محل التسعير من الأصناف القابلة للتخزين لفترات طويلة نسبياً - لمدة شهور مثلاً - فإن معدلات توفيرها للفندق لاتم على فترات قصيرة متلاحقة ، إذ لا معنى على الإطلاق لشراء هذه الأصناف يومياً أو أسبوعياً ، طالما أنه يمكن شراء هذه الأصناف بكميات كبيرة وتخزينها .

وبخبر مثال على ذلك ماقد تتبعه إدارة الفندق من سياسات بشأن توفير وتأمين إحتياجات الفندق من كميات السكر والدقيق والزيت اللازمة لأداء وظيفة المأكّل للنزلاء . فقد ترى إدارة الفندق أنه من الأفضل شراء هذه الأصناف بكميات كبيرة تكفى حاجة الإستهلاك لمدة شهور قادمة ، تتحدد في ضوء مابقر الفنيون في هذا المجال . وقد يكون خلف هذه السياسة العديد من الاعتبارات مثل تأمين إحتياجات الفندق من هذه المواد الأساسية ، الرغبة في الإفادة من الشراء بكميات كبيرة والاستفادة من خصم الكمية ، الرغبة في تخفيض حجم العمل الإدارى والمستندى في هذا المجال ، وما إلى ذلك من اعتبارات .

وفي حالة إتباع مثل هذه السياسة ، فإن كميات المخزون من السكر - مثلاً - من نفس الصنف والنوع من نفس المورد يتم شراؤها على فترات مختلفة على مدار العام بأسعار مختلفة وفقاً لظروف السوق وعوامل العرض والطلب . وعند صرف كمية من السكر ، فإن التقلبات في أسعار ذلك الصنف يظهر أثرها في كيفية تحديد سعر الكمية المنصرفة من المخازن للإستخدام . وبالطبع فلا يمكن هنا استخدام أسلوب التكلفة الفعلية في تسعير هذه الوحدات بإعتبارها جميعاً وحدات متجانسة من نفس النوع ، ولكن شرائها قد تم بأسعار مختلفة .

وتفاضل إدارة الفندق بين ثلاثة طرق رئيسية للتسعير هى : طريقة الأول فالأول ، وطريقة الأخير فالأول ، وطريقة المتوسط المتحرك (أو المرجح) . وتعطى كل طريقة من طرق التسعير السابقة نتائج مختلفة ، ولهذا فإن إدارة الفندق تفاضل بين هذه الطرق في ضوء طبيعة الأصناف محل التسعير ، ومزايا وعيوب كل طريقة منها .

ويوضح المثال التالى المعالجة المحاسبية لطرق التسعير الثلاثة السابقة .

مثال :

البيانات التالية خاصة بحركة احدى المواد (دقيق) المستخدمة بمخازن أحد الفنادق الكبرى خلال فترة الستة أشهر الماضية :

- فى ١/١ وارد (٤٠٠) جوال سعر الجوال (٣٠٠) ريال - محضر استلام رقم ٣١٥ / س .
- فى ٢/١ وارد (٢٠٠) جوال سعر الجوال (٣٢٠) ريال - محضر استلام رقم (٣١٦) / س .
- فى ٢/٢٧ منصرف إلى مطبخ الحلويات (٤٨٠) جوال - إذن صرف ٤٣ / ل .
- فى ٤/١ وارد (٥٠٠) جوال سعر الجوال (٣٥٠) ريال - محضر استلام رقم ٢١٧ / س .
- فى ٤/٢٣ منصرف إلى مطبخ الأغذية (٣٠٠) جوال - إذن صرف ١٤٧ / غ .
- فى ٥/٢٤ منصرف إلى المطعم (١٠٠) جوال - إذن صرف ٣٣ / ط .

المطلوب :

تصوير البطاقة الخاصة بهذا الصنف باتباع :

- ١ — طريقة الأول فالأول « مايرد أولا يصرف أولا » .
- ٢ — طريقة الأخير فالأول « مايرد أخير يصرف أولا » .
- ٣ — طريقة المتوسط المتحرك « المرجح بالكميات » .

**بطريقة الأول فالأول
بطاقة مراقبة الصنف**

تاريخ	بيان	وارد	منصرف	رصيد
		كمية	كمية	كمية
		سعر	سعر	سعر
		قيمة	قيمة	قيمة
١/١	وارد - استلام ٣١٥/س	٤٠٠	٣٠٠	١٢٠٠٠
٢/١	وارد - استلام ٣/٦/س	٢٠٠	٢٢٠	١٢٠٠٠
			٣٢٠	٦٤٠٠٠
٢/٢٧	منصرف - حلوليات		٤٠	٣٠٠
٤/٤٣			٨٠	٣٢٠
			٢٥٦٠٠	١٢٠
٤/١	وارد - استلام ٣١٧/س	٥٠٠	٣٥٠	١٧٥٠٠٠
٤/٢٣	منصرف - أهلية ١٤٧/ع		١٢٠	٣٢٠
			١٨٠	٢٣٠
٥/٢٤	منصرف - مطعم ٣٣/ط		١٠٠	٣٥٠
			١١٠٠	٨٨٠
				٢٢٠
				٧٧٠٠٠

بطاقة مراقبة الصنف
بطريقة المتوسط المتحرك

$$\text{المتوسط المتحرك في ٤/١} = \frac{١٧٥٠٠٠ + ٣٦٨٠٠}{٥٠٠ + ١٢٠} = ٣٤١,٦ \text{ ريال}$$

ويلاحظ على النتائج المستخرجة من المثال السابق ، ان طرق التسعير وان كانت جميعاً تعطى نفس كمية الرصيد (٢٢٠) وحدة ، إلا أن قيمة هذا الرصيد تختلف من طريقة إلى أخرى .

فقيمة الرصيد في حالة اتباع طريقة الأول فالأول هي (٧٧٠٠٠) ريال ، وفي حالة اتباع طريقة الأخير فالأول هي (٧١٠٠) ريال ، وفي حالة اتباع طريقة المتوسط المتحرك هي (٧٥١٤٠) ريال .

وتتضح أبعاد تأثير تلك الطرق المختلفة إذا ما أخذنا في الاعتبار أن هذه الاختلافات بين القيم السابقة هي لإختلاف على مجرد مستوى صنف واحد فقط . وبالتالي فإنه على مستوى معات الأصناف من المخزون بالفندق ، فإن قيمة هذه الاختلافات تصل إلى آلاف الريالات ، بل وتصل في بعض الوحدات الاقتصادية إلى ملايين الريالات .

ولما كانت أرصدة هذا المخزون من الأصناف المختلفة ، هي إحدى المفردات الهامة ذات التأثير على الحسابات الختامية للفندق وعلى مدى دقة قياس نتائج أعماله - كما سيرد ذكره - فإن إستخدام طرق التسعير المناسبة والصحيحة يصبح من أحد الأمور الهامة للغاية في هذا المجال .

ملخص للفصل :

الوظائف الإدارية بالفندق هي تلك الوظائف المساعدة أو المعاونة واللازمة لقيام الفندق بوظائفه الفنية الأساسية . ومن الممكن تقسيم تلك الوظائف المساعدة أو المعاونة إلى ثلاثة مجالات رئيسية هي : التشغيل والصيانة ، النواحي المالية والإدارية ، التسويق والعلاقات العامة .

ومن الممكن أن تنقسم وظيفة التشغيل والصيانة إلى ثلاثة مجالات فرعية هي الصيانة والطاقة والنظافة . ويعد قسم الصيانة مسعول عن المحافظة على جميع معدات ووسائل الفندق ومبانية وتجهيزاته من الداخل والخارج . ويتولى قسم الطاقة كل ما يتصل بالإضاءة والقوى الكهربائية وأجهزة التكييف والمصاعد . ويتولى قسم النظافة التنفيذ والإشراف على جميع عمليات النظافة بالفندق .

وتشمل وظيفة التسويق والعلاقات العامة بالفندق كل الجهود المبذولة في سبيل جذب النزلاء والإحتفاظ بهم كعملاء دائمين للفندق يفضلونه دائماً على غيره من الفنادق . ويتم ذلك عن طريق جهود مكثفة لبناء صورة طيبة للفندق وخدماته في أذهان أولئك النزلاء . ولهذا يشمل هذا المجال وظائف العلاقات العامة والدعاية والاعلام وتحليل ودراسة شكاوى ومقترحات النزلاء وكل ما من شأنه تحسين الصورة العامة لأداء الفندق .

ويتولى الجهاز المالى والإدارى مسئولية ضبط وتنظيم ورقابة النواحي المالية والادارية للفندق . ولهذا يضم هذا الجهاز وظائف الحسابات والمراجعة والمشتريات والمستودعات والأفراد . وفيما يتصل بالنواحي المحاسبية لعمل هذا الجهاز فسوف يتم تناولها بالتفصيل . في باقى أجزاء هذا الكتاب . أما وظائف الشراء والتخزين فقد تم تناولها من حيث طبيعة المخزون الفندقى ، والإجراءات والنماذج والطرق المحاسبية المتبعة في شراء وتخزين الأصناف الفندقية قصيرة المدى . كما تم بيان الأسس المختلفة لتسعير المخزون الفندقى .

أسئلة للمراجعة على الفصل :

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية - ثم أكتب رأيك فيها بحسب ما إذا كانت (صحيحة) أو (خاطئة) :

- إن الهياكل التنظيمية للفنادق تختلف في ضوء ظروف كل فندق ودرجته وفتته ومدى تنوع نشاطه ()

- إن عمليات النظافة بالفندق لا تتم عشوائياً ، وإنما يلزم يتم اختيار أوقاتها بعناية وفي ضوء حركة النزلاء بالفندق ()

- لا تتبع إدارة الفندق أى أساليب رقابية على الأفراد العاملين في مجال تنظيف غرف النزلاء على اعتبار أن هؤلاء الأفراد قد تم اختيارهم بعناية منذ البداية ()

- إن وظيفة التسويق والعلاقات العامة بالفندق تشمل كافة الجهود اللازمة لضبط وتنظيم حسابات الفندق ومستودعاته ()

- تعطى إدارة الفندق أهمية كبيرة لشكاوى النزلاء ولكنها لا تهتم بمقترحاتهم بنفس درجة العناية والاهتمام بشكاواهم ()

- تنعكس طبيعة النشاط الفندقى على بنود المخزون السلى بالفنادق من حيث طريقة الشراء وأساليب التخزين ()

- الأصناف سريعة التلف ذات معدلات الاستخدام اليومي ، يتم إستلامها وتخزينها عادة بمعرفة جهات الاستخدام مباشرة ()

- سجل الموردين هو ذلك السجل الذى يشتمل على بيانات عن الكميات والأرصدة الموجودة بمستودعات الفندق من كل صنف من الأصناف ()

- ليس من مسئولية قسم المشتريات بالفندق مراجعة طلبات الشراء الواردة إليه وإنما تقع عليه مسئولية تنفيذها فقط على اعتبار أن الجهة التى أصدرت الطلب هى التى تتحمل مسئولية ()

- يعتبر قسم المشتريات بالفندق أن أفضل مصادر التوريد هو المصدر الذى يقدم أقل الأسعار بغض النظر عن أى اعتبار آخر ()
- ان نظام الرقابة الداخلية المحكم هو ذلك النظام الذى يثبت تشكيل لجنة الفحص والإستلام ولايغيرها على الإطلاق ()
- يحق للجنة الاستلام والفحص توقيع غرامات على المورد ولكن لا يحق لها رفض الأصناف المقدمة من المورد كلية ()
- لا يوجد أى فارق بين بطاقة الصنف وبطاقة مراقبة الصنف إلا من حيث الجهة التى تمسك كل منهما ()
- يقوم أمين المستودع باثبات كميات وأسعار الأصناف الواردة فى بطاقة الصنف فور ورودها ()
- لابد وأن يتطابق رصيد بطاقة الصنف وبطاقة مراقبة الصنف ، ويعد عدم تطابقهما دليلا على وجود خطأ فى العمليات ()
- الأصناف ذات معدلات الاستخدام اليومي السريعة التلف - يتم تسعيرها على أساس التكلفة الفعلية لها ()
- ان التغيرات فى أسعار الأصناف ذات معدلات السحب المتوسطة والطويلة تحول دون اتباع أساس التكلفة الفعلية فى تسعير تلك الأصناف ()
- ان طرق التسعير المختلفة تعطى كلها نتائج واحدة من حيث كمية أرصدة المخزون فى نهاية المدة ، ولكن تعطى كل طريقة منها نتائج مختلفة من حيث قيمة أرصدة ذلك المخزون ()

الباب الثالث

الدفاتر والقيود

والدورات المستندية الفندقية

أنواع السجلات والدفاتر الفندقية :

تختلف وتتوزع الدفاتر والسجلات الفندقية من حيث تصميمها واعدادها ودرجة التحليل والتفصيل بها وذلك بحسب درجة الفندق وفئة واختلاف أنشطته وخدماته التي يقدمها للنزلاء . وتختلف تلك الدفاتر والسجلات كذلك في ضوء فلسفة إدارة الفندق ورؤيتها للكيفية التي ترغب في التعرف من خلالها على نتائج الاداء لأنشطة الفندق المختلفة .

فقد ترى أنه من الأهمية بمكان التعرف على نتائج الأداء على مستوى نشاط كل قسم من أقسام الفندق (المبيت — الأطعمة والمشروبات — الخدمات الأخرى المتنوعة) . وقد ترى الإدارة في ضوء العلاقة بين التكلفة والعائد (تكلفة النظام المحاسبي والعائد منه) أنه من الأفضل الاكتفاء بالتعرف على نتائج الأداء للفندق كله كوحدة واحدة .

وكما سبق الإشارة ، فإن الطريقة الإيطالية في التنظيم المحاسبي تتلاءم مع فنادق الدرجة الثالثة من حيث صغر أحجامها ومحدودية الخدمات التي تقدمها للنزلاء ، والتي غالباً ماتقتصر في معظم الأحوال على نشاط المبيت فقط . في حين تتلاءم الطريقة الفرنسية في التنظيم المحاسبي مع الفنادق الكبرى حيث الحاجة ماسة إلى البيانات التحليلية ، والسرعة في إستخراج وضبط ورقابة أرصدة حسابات النزلاء ، أخذاً في الاعتبار ضخامة إعداد هؤلاء النزلاء .

وفي ظل الطريقة الفرنسية فإن المجموعة الدفترية الفندقية يمكن تقسيمها ميدئياً وبشكل عام إلى مجموعتين من الدفاتر هما : الدفاتر واليوميات الفندقية (المتخصصة) والتي تعكس الوظيفة الفنية للفندق ، والدفاتر واليوميات العامة (أو التقليدية) والتي تعكس الوظيفة المساعدة أو المعاونة للفندق . وتشمل كل مجموعة من المجموعتين على عدد من الدفاتر والسجلات وذلك على النحو التالي :

أولاً : الدفاتر واليوميات الفندقية (المتخصصة)

- وتشمل هذه المجموعة :
- بطاقات النزلاء .
- أستاذ النزلاء اليومي .
- دفتر ملخص العمليات الفندقية .

ثانياً : الدفاتر واليوميات العامة (التقليدية)

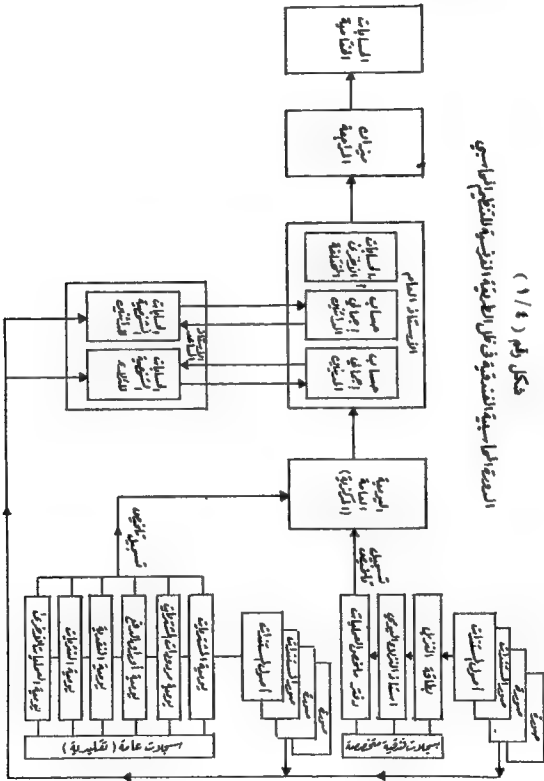
- وتشمل هذه المجموعة :
- اليومية العامة (المركزية) .
- يومية المشتريات .
- يومية مردودات المشتريات .
- يومية أوراق الدفع .
- يومية النقدية .
- يومية صندوق المصروفات الثرية .
- يومية العمليات الأخرى .

ثالثاً : وبالإضافة إلى المجموعتين الأساسيتين ، فإن هناك مجموعة ثالثة من السجلات هي :

- دفتر الأستاذ العام .
- دفتر الأستاذ المساعد .

وتعنى هذه المجموعة الثالثة بعمليات الرقابة على حسابات الفندق حيث تشمل على الحسابات الإجمالية للنزلاء والموردين ، كما سيورد ذكره في موضع لاحق . ويوضح الشكل رقم (١/٤) الدورة المستندية للعلاقة بين هذه السجلات والدفاتر بعضها وبعض . وفيما يلي نتناول بالشرح والتفصيل تلك العلاقات على مستوى كل مجموعة وعلى مستوى كل دفتر من حيث التصميم ، وكيفية التسجيل ، وقبود اليومية .

شكل رقم (١ / ٤)
المدونة المحاسبية الهندسية في ظل الطبيعة الهندسية للتعليم المحاسبي



أولاً : الدفاتر والسجلات الفندقية (المتخصصة) :

١ - بطاقة النزيل :

على مستوى كل نزيل من نزلاء الفندق تملك بطاقة تسمى « بطاقة النزيل » ، وتوضح هذه البطاقة كل البيانات المتعلقة بالنزيل وحركة تعاملاته النقدية مع الفندق خلال فترة إقامته وحتى لحظة مغادرته الفندق ، كما هو موضح بالموذج رقم (١/٤) .

وينقسم النموذج السابق إلى ثلاثة أقسام رئيسية . القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية عن النزيل (اسمه ، رقم الغرفة ، تاريخ بدء إقامته بالفندق ، عدد أفراد أسرته) ، وأى بيانات أخرى ترى إدارة الفندق أنه من الأهمية إثباتها في هذا الجزء من البطاقة .

القسم الثاني خاص بحركة تعاملات النزيل المالية مع الفندق ومن ثم ينقسم هذا القسم إلى ثلاثة أجزاء هى خدمات المبيت ، الأطعمة والمشروبات ، الخدمات الفندقية الأخرى التى قد يطلبها النزيل من الفندق مثل الغسيل والكي والترجمة والتلكس والخدمات التليفونية .. الخ . وتوضح خانة أهام الإقامة التواريخ التى حصل فيها النزيل على كل خدمة من تلك الخدمات .

أما القسم الثالث من البطاقة فإنه يوضح حركة السداد للنزيل خلال فترة إقامته وأى خصومات يكون قد حصل عليها . ويرحل الرصيد المتبقى على النزيل يومياً إلى اليوم التالى له . وفى غالب الأحوال فإن النزيل يسدد حسابة بالكامل قبل أن يغادر الفندق . ومن ثم ففى اليوم الأخير لإقامة النزيل وقبل مغادرته الفندق فإن النزيل يسدد حسابه بالكامل ولا تكون هناك أرصدة مرحلة لليوم التالى . أما إذا كان هناك جهة ما سوف تسدد نيابة عن هذا النزيل حسابه فإن الرصيد النهائى لحساب النزيل يرحل إلى حساب استاذ المدينين . ولتوضيح كيفية العمل بهذه البطاقة تعرض المثال المبسط التالى :

مثال :

فيما يلى بيانات النزيل ناصر الدوسرى خلال مدة إقامته بأحدى فنادق الرياض والتى بدأت يوم ١٤٠٩/٦/١٥ هـ لمدة أربعة أيام :

نموذج رقم (١ / ٤)

بطاقة نزيل				
اسم النزيل :		رقم الغرفة :		
تاريخ بدء الإقامة :		عدد الأفراد :		
بيان		أيام الإقامة		
		٦/١٥ ٦/١٦ ٦/١٧ ٦/١٨ ٦/١٩		
ماقبله :				
مبيت :				
أطعمة ومشروبات :				
خدمات فندقية أخرى :				
الإجمالي				
دفعات نقدية				
خصم أو تخفيضات				
أستاذ مدينون				
رصيد مرحل				

يوم ١٤٠٩/٦/١٥ هـ :

- أقام النزىل بالفرفة رقم ٣١٦/د وإيجارها اليومى (١٢٥) ريال .
- سدد النزىل (٣٠٠) ريال تحت حساب إقامته بالفندق .
- طلب النزىل وجبة غذاء سعرها (٨٥) ريالا ومشروبات باردة (١٢) ريال ومشروبات ساخنة (٢٠) ريال .
- تليكس تكلفته (١٤٠) ريال وتليفون خارجى (٨٣) ريال .

يوم ١٤٠٩/٦/١٦ هـ :

- طلب النزىل افطار سعره (٣٥) ريالا ، وتليفون خارجى (٤٦) ريال .
- طلب النزىل خدمات غسيل وكى قيمتها (٦٦) ريالا ، ونسخ وترجمة (١٢٠) ريالا .
- طلب النزىل عشاء سعره (٤٢) ريالا ، وتنظيف سيارة بالجرار (٢٥) ريالا .
- سدد النزىل مبلغ (٤٠) ريال دفعة نقدية ثانية تحت الحساب .

يوم ١٤٠٩/٦/١٧ هـ :

- طلب النزىل إفطارا سعره (٣٠) ريالا ، وتليفون خارجى (٦٣) ريالا .
- خدمات غسيل وكى (٢٤) ريالا ، غذاء (٩٢) ريالا ، تليكس (١٠٠) ريال .
- مشروبات باردة (٣٦) ريالا ، ومشروبات ساخنة (٤٨) ريالا ، مياه معدنية (٨) ريالا ، حمام سباحة (٣٠) ريالا .
- عشاء سعره (٣٢) ريالا ، نسخ وترجمة (٨٠) ريالا ، وتليفون خارجى (٣٧) ريالا ، وسدد (٧٠٠) ريالا دفعة نقدية ثالثة تحت الحساب .

يوم ١٤٠٩/٦/١٨ هـ :

- إفطار سعره (٣٤) ريالا ، وغذاء سعره (٦٢) ريالا .
- تليفون خارجى (٢٦) ريالا ، وقام المكتب الأمامى بسداد مبلغ (٨٥) ريالا لحسابه .
- غادر النزىل الفندق الساعة السادسة بعد الظهر وسدد حسابة بالكامل نقداً بعد الحصول على خصم قدره (٦١) ريالا .

والمطلوب :

تصوير بطاقة النزيل ناصر الدوسري خلال مدة اقامته بالفندق .

بطاقة نزيل

اسم النزيل : ناصر الدوسري			
رقم الغرفة : ٥/٣١٦			
تاريخ بدء الإقامة : ١٤٠٩/٦/١٥ هـ			
عدد الأفراد : واحد			
بيان			
أيام الإقامة			
٦/١٦	٦/١٧	٦/١٨	٦/١٩
٠٠٠	١٦٥	٢٢٤	٢٢٩
١٢٥	١٢٥	١٢٥	١٢٥
ماقبله :			
بيت :			
أطعمة ومشروبات :			
		٣٥	٢٤
فطار .			
			٦٢
غذاء .			
		٤٢	
عشاء .			
		٣٦	
مشروبات باردة .			
		٤٨	
مشروبات ساخنة .			
		٨	
مياه معدنية .			
خدمات فندقية أخرى :			
٨٣	٤٦	١٠٠	٢٦
تليفون خارجي .			
		١٠٠	
تليكس .			
		٦٦	٢٤
غسيل وكي .			
		١٢٠	٨٠
نسخ وترجمة .			
		٢٥	
جراج .			
			٨٥
مسدد لحساب النزيل .			
		٣٠	
حمام سباحة .			

الإجمالي				٥٦١	٩٢٩	٦٢٤	٤٦٥
حركة السداد :							
إدفعات نقدية .				٥٠٠	٧٠٠	٤٠٠	٣٠٠
إخصم أو تخفيضات				٦١			
أستاذ مدينين							
إرصيد مرحل				٠٠٠	٢٢٩	٢٢٤	١٦٥
الإجمالي				٥٦١	٩٢٩	٦٢٤	٤٦٥

ومن الواضح أن هذه البطاقة تعد أولى حلقات الدورة أو السلسلة وتعتبر من أهم النماذج المستخدمة بالفندق ، حيث تعطى صورة كاملة عن خدمات الفندق المقدمة للنزلاء يومياً ، على مستوى كل نزيل . ويتم القيد في هذه البطاقة يومياً أو في خلال ساعات معدودة من تقديم الخدمة للعميل - أن لم يكن في نفس الساعة - وبهذا تستطيع إدارة الفندق تحديد إرصيد حساب أى نزيل فور طلبه دون تأخير أو إبطاء .

وبالطبع فإن القيد في هذه البطاقة يتم من واقع مستندات سليمة موقع عليها من له سلطة توقيعها . وتتوزع أنواع ومصادر تلك المستندات بحسب نوع الخدمات المقدمة للنزيل - وذلك على النحو التالي .

- القسم الأول - الأعلى - من البطاقة والخاص بالبيانات الشخصية للنزيل ، يتم القيد فيه من واقع دفتر الوصول والرحيل والذي يوضح اسم النزيل ورقم غرفته وعدد أفراد أسرته وتاريخ بدء إقامته بالفندق .

- القسم الثاني - والخاص بالخدمات التي قدمت للنزيل يجري القيد به على النحو التالي :

١ - خدمة المبيت : من واقع دفتر الوصول والرحيل .

٢ - الأطعمة والمشروبات على اختلاف أنواعها يتم القيد من واقع البونات المختلفة الموقع عليها من النزيل عن مختلف الأطعمة والمشروبات التي قدمت له سواء بالمطعم أو بالغرفة .

٣ - الخدمات النقدية المتنوعة على اختلاف أنواعها يتم القيد أيضاً من واقع البونات الموقع عليها من النزيل . فالفسيل والكي مثلاً يوقع النزيل على فاتورة الفسيل والكي عند إستلام أغراضه بما يفيد صحة المبالغ المدونة . خدمات التليفون الخارجى والتلكس يقدم كشف للعميل يومياً موضحاً به مبالغ هذا الخدمات بعد حصرها - ويوقع عليه النزيل .. وهكذا بالنسبة لباقي أنواع الخدمات .

- القسم الثالث من البطاقة والخاص بحركة السداد يجرى القيد به على النحو التالى :

٩ - الدفعات النقدية المسددة سواء كانت دفعات نقدية مقدمة يوم وصول النزيل ، أو دفعات نقدية تحت الحساب خلال فترة إقامته ، أو دفعات نقدية نهائية عند تسوية الحساب ومغادرته الفندق ، يتم قيدها جميعاً من واقع صور الإيصالات التى يتسلم النزيل أصلها عند سداد أى مبلغ للخزينة .

وجدير بالذكر هنا أن إدارة كل فندق تضع قواعد معينة للدفعات النقدية المقدمة والدفعات تحت الحساب . الدفعات النقدية المقدمة يحدد لها نسبة مغوية بحمد أدنى من مجموع الخدمات المتوقع أن يحصل عليها النزيل فى ضوء عدد الأيام المتوقع إقامتها بالفندق وإيجار الغرفة المقيم بها . أما الدفعات النقدية تحت الحساب فإن إدارة الفندق تضع قواعد معينة بضرورة أن لا يتجاوز الرصيد المرحل لليوم التالى عن حد معين . ومن ثم ففى حالة تجاوز رصيد النزيل هذا الحد فى ضوء ما حصل عليه من خدمات ، فإنه يطالب بسداد دفعة نقدية جديدة تحت الحساب .

وتحرص إدارة الفندق على أن تتم هذه المطالبات بطريقة مناسبة للغاية وبواسطة أفراد مدربين على ذلك . بل وفى بعض الأحوال فإن إدارة الفندق لاتطبق هذه القواعد على بعض النزلاء المعروفين لديها ويترك لهم مطلق الحرية فى عملية السداد . وعلى العكس ففى بعض الأحوال تصر إدارة الفندق على تطبيق هذه القواعد على بعض النزلاء بمنتهى التشدد . وهنا يبرز دور وأهمية الخبرة فى العمل الفندقى ومدى إعتماد ذلك النشاط على العامل الإنسانى والخبرة البشرية وفقاً لما سبق الإشارة إليه .

٢ — في بعض الأحوال قد ترى إدارة الفندق إعطاء بعض خصومات معينة في أوقات معينة ، أو لنزلاء بذاتهم ، أو عن خدمات بذاتها ، وفقاً لظروف مختلفة يكون من المناسب فيها منح مثل تلك الخصومات . وبالطبع فإن مبالغ هذه الخصومات ، والأفراد الذين من حقهم التصريح بمنحها ، والظروف التي تتيح لهم منح مثل هذه الخصومات ، تكون محددة في اللوائح الداخلية لإدارة كل فندق . ويتم هذه الخصومات بموجب نماذج خاصة تتخذ كأساس للتقيد في البطاقة .

٣ — استاذ المدينين يوضح الأرصدة التي لم تسدد عند مغادرة النزيل للفندق . ففى بعض الأحوال ، وبالذات في حالة الوفود تكون هناك جهة ما مسئولة عن عملية السداد ، وليس النزيل نفسه . وبالطبع فإن إدارة الفندق تحصل مسبقاً من تلك الجهات على مستندات رسمية سليمة تفيد الإلتزام الكامل بسداد كامل أرصدة هؤلاء النزلاء في تواريخ محددة . وفي بعض الأحوال الأخرى — وتلك أحوال استثنائية — يمكن للنزيل أو يغادر الفندق ويرحل رصيد حسابه إلى استاذ المدينين على اعتبار أن السداد سوف يتم في تاريخ لاحق .

وتلك الأحوال تعد استثنائية لأن الأصل هو أن يسدد النزيل كامل رصيد حسابه عن الخدمات التي قدمت له قبل مغادرة الفندق ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه عند تناول خاصية التعامل النقدي السريع . إلا أن ذلك لا يمنع في بعض الأحوال وبالنسبة لبعض النزلاء المعروفين والدائمين التردد على الفندق أن ترحل أرصدة حساباتهم إلى حساب استاذ المدينين ، على أن يتم ذلك بتصريح من مستوى معين بإدارة الفندق ، غالباً ما يكون المدير العام .

٤ — الأرصدة المرحلة توضح الرصيد المستحق على النزيل في نهاية كل يوم بعد استبعاد الدفعات المسددة . ولا يجب أن يتجاوز ذلك الرصيد حداً معيناً وفقاً لما سبق الإشارة إليه . ويلاحظ أنه في بداية اليوم الأول لوصول النزيل فإن الرصيد المرحل يكون (صفر) وفي اليوم الأخير بعد مغادرة النزيل فإن الرصيد المرحل يكون (صفر) أيضاً ، سواء سدد أو رحل إلى استاذ المدينين .

٢ - دفتر أستاذ النزلاء اليومي :

ويشبه هذا الدفتر بطاقة النزلاء أو هو صورة منها ، غاية الأمر أن بطاقة النزيل تكون على مستوى كل نزيل على حدة ، أما دفتر أستاذ النزلاء فإنه يكون على مستوى جميع نزلاء الفندق . ويخصص في هذا الدفتر صفحة لكل يوم ، ويتم القيد يومياً في هذه الصفحة في الخانة المخصصة لكل نزيل من واقع نفس صور المستندات التي تم القيد منها في بطاقة النزيل .

ومن ثم فإن كل ما قيد في بطاقة كل نزيل يومياً يتم قيده في هذه الصفحة ، وبالتالي تظهر صفحة اليوم كافة مبالغ الخدمات وكافة حركة التسديدات لجميع نزلاء الفندق عن ذلك اليوم . وبالطبع فإنه في حالة عدم وجود أخطاء في التسجيل فلا بد وأن يتطابق رصيد خانة كل نزيل بهذا الدفتر مع رصيد النزيل في بطاقته عن هذا اليوم . وعملياً فإن هذا الدفتر لا تخصص به صفحة واحدة عن اليوم الواحد ، وإنما عادة ما تخصص لليوم الواحد أكثر من صفحة وفقاً لعدد نزلاء الفندق بذلك اليوم ، كما هو موضح بالتموضع رقم (٢/٤) .

ويمثل المجموع الأفقي لكل مفردة من مفردات خانة البيان بهذا الدفتر إجمالاً هذه المفردة عن ذلك اليوم على مستوى الفندق كله . فالمجموع الأفقي للمبيت يوضح إجمالاً إيرادات المبيت عن هذا اليوم على مستوى الفندق . المجموع الأفقي للغذاء يوضح إجمالاً إيرادات الغذاء عن هذا اليوم على مستوى الفندق . وعلى مستوى حركة التسديدات فإن المجموع الأفقي للدفوعات النقدية يمثل إجمالاً المقبوضات النقدية من النزلاء عن هذا اليوم على مستوى الفندق ، وهكذا .

أما المجموع الرأس لكل خانة من خانات الدفتر فتمثل المبالغ المستحقة على كل نزيل من النزلاء في نهاية ذلك اليوم (إجمالاً الخدمات المقدمة للنزيل مطروحاً منها إجمالاً تسديدات النزيل والخصومات الممنوحة للنزيل) والرصيد المرحل لليوم التالي . ولتوضيح كيفية القيد في ذلك الدفتر ، فإنه باستخدام البيانات الخاصة بالتمثال المبسط السابق وإضافة بيانات أخرى افتراضية عن ثلاثة نزلاء آخرين ، فإن صفحة دفتر أستاذ النزلاء عن يوم ١٤٠٩/٦/١٧ هـ تظهر على النحو التالي :

<p style="text-align: right;">فندق</p> <p style="text-align: center;"><u>دفتر أستاذ النزلاء اليوم</u></p> <p style="text-align: center;">يوم شهر سنة</p>												
بيان				أسماء النزلاء				الإجمالي				
<p style="text-align: right;">مأقابلة</p> <p style="text-align: right;">المبيت :</p> <p style="text-align: right;"><u>الطعام والمشروبات :</u></p> <p style="text-align: right;">الخدمات الفندقية</p> <p style="text-align: right;"><u>الأخرى :</u></p>												
<p style="text-align: right;">الإجمالي</p> <p style="text-align: right;">حركة السداد :</p> <p style="text-align: right;">دفعات نقدية .</p> <p style="text-align: right;">خصم وتخفيضات .</p> <p style="text-align: right;">أستاذ المدينين .</p> <p style="text-align: right;">رصيد مرحل .</p> <p style="text-align: right;">الإجمالي</p>												

فندق					
دفتر أستاذ النزلاء اليومي					
عن يوم ١٤٠٩/٦/١٧ هـ					
بيان	ناصر	مسعد	عبد الله	فهد	الإجمالي
	الدوسري	القحطاني	الموسى	الدكان	
مأقولة	٢٢٤	١٠٠	٠٠٠٠	٢٥٠	٥٧٤
بيت :	١٢٥	٢٢٥	١٢٥	٢٠٠	٦٧٥
أطعمة ومشروبات :					
فطار	٣٠	٤٠	٤٠	٩٣	٢٠٣
غذاء	٩٢		٥٠	٤٧	١٨٩
عشاء	٣٢		٣٠	٦٢	١٢٤
مشروبات باردة	٣٦	٣٢		١٥	٨٣
مشروبات ساخنة	٤٨	١٦	١٥	٤٥	١٢٤
مياه معدنية	٨		٥		١٣
خدمات فندقية					
أخرى :					
تليفون خارجي	١٠٠		٢٠	١٥٠	٢٧٠
تليكس	١٠٠	٣٠٠	٤٥	٨٠	٥٢٥
غسيل وكى	٢٤	١٠٠		١٢٠	٢٤٤
نسخ وترجمة	٨٠			٢٠	١٠٠
أجراج		٤٠		٣٥	٧٥
مسدد لحساب			١٠٠		١٠٠
النزيل					
حمام سباحة	٣٠	٥٠			٨٠
الإجمالي	٩٢٩	٩٠٣	٤٣٠	١٠٥٥	٢٣١٧

حركة التسديدات :					
٢٢٥٨	٥٥٥	٢٠٠	٨٠٣	٢٠٠	دفعات نقدية
٣٠	.	٣٠			خصم أو تخفيضات
٥٠٠	٥٠٠				أستاذ مدينين
٥٢٩		٢٠٠	١٠٠	٢٢٩	رصيد مرحل
٣٣١٧	١٠٥٥	٤٣٠	٩٠٣	٩٢٩	الإجمالي

٣ - دفتر ملخص العمليات :

يوضح دفتر أستاذ النزلاء إيرادات وحركة تسديدات الفندق على مستوى النزلاء يوميا . إلا أن إدارة الفندق تحتاج إلى بيان تلخيصي عن كل العمليات على مستوى الأنشطة والخدمات المختلفة في نهاية كل مدة معينة . وتختلف هذه المدة من فندق إلى آخر فقد تكون أسبوعية أو كل عشرة أيام أو نصف شهرية . ويمد دفتر ملخص العمليات إدارة الفندق بذلك الملخص المطلوب . ففي نهاية كل يوم يتم أخذ الجاميع الأفقية من دفتر أستاذ النزلاء اليومي وإثباتها في دفتر ملخص العمليات .

وفي نهاية كل مدة معينة - أسبوع أو عشرة أيام - حسب النظام المحاسبي المتبع بالفندق يرصد دفتر ملخص العمليات لحصر إيرادات الفندق من مبيعات خدماته للنزلاء عن هذه المدة ويثبت الإجمالي في دفتر اليومية العامة - كما سيد ذكره - ويتم الترحيل إلى الجانب الدائن من الحسابات المختصة المفتوحة بدفتر الأستاذ العام .

ولهذا لا يختلف تصميم دفتر ملخص العمليات عن تصميم دفتر أستاذ النزلاء إلا من حيث أن ذلك الأخير يظهر أرصدة العمليات على مستوى الأنشطة المختلفة للفندق ، وليس على مستوى النزلاء . فإذا ما كان النظام المحاسبي المتبع أن يرصد دفتر ملخص العمليات في نهاية كل أسبوع ، فإن كل أسبوع بأيامه المختلفة بحسب تواريخها يخصص له صفحة بالدفتر ، وتتابع صفحات الدفتر متصلة أسبوع بعد أسبوع . ويمثل المجموع

الأفقي لحانات الدفتر الإيرادات على مستوى كل نشاط ، ويمثل المجموع الرأس للدفتر الإيرادات على مستوى اليوم ، كما هو موضح بال نموذج رقم (٣/٤) .

نموذج رقم (٣/٤)

فندق					
دفتر ملخص العمليات					
عن المدة من إلى					
بيان	أيام الأسبوع				
الإجمالي					
إيرادات المبيت :					
إيرادات الأكل :					
الإجمالي					
إيرادات خدمات أخرى :					
الإجمالي					
إجمالي الإيرادات					

وفي نهاية كل فترة - الأسبوع - يتم عمل قيد يومية واحد بإجمالي المجاميع الألفية في دفتر اليومية العامة لاثبات المبيعات إلى النزلاء (العملاء أو المدينين) من خدمات الفندق المختلفة (مبيت - أطعمة - خدمات فندقية أخرى) - ويكون القيد .

XXXX آمن حـ / إجمالي المدينين .

إلى المذكورين .

XXX إلى حـ / مبيعات إقامة (خدمة المبيت) .

XXX إلى حـ / مسعات أطعمة ومشروبات .

XX فطار .

XX غداء .

XX عشاء .

XX مشروبات .

XXX إلى حـ / مبيعات خدمات فندقية أخرى .

XX تليفون وتليكس .

XX غسيل وكى .

XX نسخ وترجمة .

XX جراج وحمام سباحة .

XX مبيعات أخرى متنوعة .

إثبات إجمالي المبيعات من خدمات الفندق المختلفة للنزلاء عن المدة من — إلى —

هذا ويلاحظ أنه فيما يتصل بحركة سداد النزلاء لأرصدتهم ، والدفعات النقدية المقدمة المسددة منهم ، وأى خصومات حصل عليها النزلاء ، أن كل هذه المبالغ سوف تظهر في دفتر النقدية في جانب المقبوضات ، كما سيرد ذكره . وفي نفس الوقت فإن التعاملات السابقة ترحل من واقع صور المستندات المختلفة إلى الحساب الشخصي للنزيل المفتوح بدفتر الاستاذ المساعد كما سيرد ذكره .

واستكمالاً للمثال ، فإنه يمكن تصوير صفحة من دفتر ملخص العمليات شاملة إيرادات الفندق على مستوى الأنشطة المختلفة في نهاية أسبوع عن الفترة من ١٤٠٩/٦/١٧ هـ حتى ١٤٠٩/٦/٢٣ هـ . ويلاحظ أن النموذج يوضح في يوم ١٤٠٩/٦/١٧ هـ البيانات الظاهرة بدفتر أستاذ النزلاء عن ذلك اليوم ، مع بيانات إفتراضية أخرى لباقي أيام الأسبوع لظهور الصورة متكاملة لكيفية القيد بذلك الدفتر . ويظهر الدفتر على النحو التالي :

ثانياً : الدفاتر واليوميات العامة التحليلية (التقليدية)

سبق الإشارة إلى أن الطريقة الفرنسية في التنظيم المحاسبي تتلاءم أكثر مع الفنادق الكبيرة حيث يسمح حجم العمل بتلك الفنادق بتقسيم الأنشطة تقسيماً نوعياً وتسجيل كل نشاط منها في يومية خاصة به . ويتيح ذلك التقسيم السابق لإدارة الفندق الفرصة لتوزيع العمل بين أفراد الجهاز المحاسبي بشكل يضمن إنجاز العمل بسرعة وكفاءة ، حيث عامل السرعة له أهمية خاصة في ذلك النشاط ، بالإضافة إلى ماتوفره تلك اليوميات المتخصصة من بيانات تحليلية إحصائية لازمة لأغراض التخطيط والرقابة كما سيورد ذكره في موضع لاحق .

وبالطبع فإن حجم النشاط بالفندق ونوعياته تعد هي العامل المتحكم في تقرير أنواع الدفاتر اللازم تخصيصها لكل نشاط على حدة .

وحيث أن تصميم هذه الدفاتر في الحياة العملية يختلف من فندق لآخر ، لذا فإن التركيز هنا سوف يكون على بيان فكرة كل دفتر من هذه الدفاتر ، والبيانات الأساسية التي يلزم أن يشتمل عليها وذلك على النحو التالي :

١ - دفتر يومية المشتريات :

ويختص هذا الدفتر بعمليات الشراء الآجل فقط سواء كانت مشتريات مؤن للفندق ، مشتريات لوازم فندقية أو أى مشتريات آجلة يقوم بها الفندق . واصطلاح المشتريات لآجلة هنا يقصد به :

- المشتريات الآجلة تماماً : أى المشتريات التي تمت ولم يسدد الفندق أى جزء من قيمتها إلى مصدر التوريد .

فندق									
دفتر ملخص العمليات									
عن المدة من ١٤٠٩/٦/١٧ إلى ١٤٠٩/٦/٢٣ هـ									
الإجمالي	أيام الأسبوع							بيان	
	٦/٢٣	٦/٢٢	٦/٢١	٦/٢٠	٦/١٩	٦/١٨	٦/١٧		
٥٣٢٠	٨٨٠	٧٢٠	٦٨٠	٦٣٠	٩٢٠	٨١٥	٦٧٥	إيرادات المبيت :	
								إيرادات الأطعمة :	
١٨٢١	٢٨٠	٣٠٦	٢٩٠	٢١٧	٣١٠	٢١٥	٢٠٢	طهار	
١٨٠٣	٢٨٠	٣٦٠	٣٢٢	٣٥٦	١١٤	١٨٢	١٨٩	غذاء	
٥٩٥	٤٨	٦٥	١١٥	١٠٠	١٢٠	٨٥	٦٢	عشاء	
٤٣٣	٤٥	٨٠	٦٠	٤٠	٣٥	٩٠	٨٢	مشروبات باردة	
٥٨١	٦٢	٤٠	١٣٠	١٢٠	٤٥	٦٠	١٢٤	مشروبات ساخنة	
٢٧٣	٨٤	٩٥	١٦	٣٣	١٤	١٨	١٣	مياه معدنية	
٥٥٠٦	٧٩٩	٩٤٦	٩٣٣	٨٦٦	٦٢٨	٦٥٠	٦٧٤	الإجمالي	
								إيرادات أخرى :	
١٢٨٤	١٢٥	١٨٤	١٩٢	١٦٣	١٥٠	٢٠٠	٢٧٠	تليفون خارجي	
٢٩٦٦	١٩٠	٥٣٥	٥١٦	٥٠٠	٤٠٠	٣٠٠	٥٢٥	تليكس	
١٢١٢	٣١٥	٨٤	١٦٩	١٨٥	٢١٥	٢٠٠	٢٤٤	غسيل وكس	
٨٠٩	٥٤	١٢٥	١٣٠	١٢٠	٢٠٠	٨٠	١٠٠	نسخ وترجمة	
٤٩٠	٧٥	٧٥	٨٥	٨٠	٦٠	٤٠	١٧٥	جراج	
٨٢٠	٥٠	-	٢٠	٣٠٠	١٥٠	٢٠٠	١٠٠	مسدد لحساب التزويل	
١٠٨٠	١٥٠	٣٠٠	١٥٠	٢٠٠	٢٠	١٨٠	١٨٠	حمام سباحة	
٨٦٦١	٩٥٩	١٣٠٣	١١٦٢	١٤٤٨	١١٩٥	١٢٠٠	١٣٩٤	الإجمالي	
١٩٤٨٧	٢٦٦٨	٢٩٦٩	٢٧٧٥	٢٩٤٤	٢٧٥٣	٢٦٦٥	٢٧٤٣	إجمالي الإيرادات	

- المشتريات الأجلة جزئياً : أى المشتريات التى سدد منها جزء نقداً ولم يسدد باقى قيمتها . وفى هذه الحالة تعامل قيمة المشتريات كلها بالكامل كما لو كانت مشتريات آجلة . أما الجزء الذى سدد منها نقداً فيجرب إثباته فى دفتر النقدية على اعتبار أنه تسديدات للدائنين (الموردين) .

- المشتريات التى تم سداد قيمتها وقت الشراء - أو جزء من قيمتها - بموجب كمبيالة تستحق السداد بعد فترة معينة : فى هذه الحالة تعامل قيمة المشتريات معاملة المشتريات الآجلة ، أما الكمبيالات التى قبلتها إدارة الفندق فى مقابل تلك المشتريات فإنها تثبت فى يومية أوراق الدفع باعتبارها أوراق مسلمة للموردين فى مقابل ديونهم .

ومن الأهمية بمكان أخذ ذلك التعريف السابق لمفهوم المشتريات الآجلة فى الاعتبار عند التسجيل حيث أن حدوث أى خلط أو لبس حول مفهوم المشتريات الآجلة فى هذه الحالة يترتب عليه بالطبع لإزدواجية فى التسجيل وأخطاء فى العمل المحاسبى . أو بعبارة أخرى فإن المشتريات التى لا تسجل فى هذا الدفتر هى فقط المشتريات النقدية التى سددت قيمتها بالكامل نقداً ودفعة واحدة وقت الشراء .

ويختلف تصميم دفتر يومية المشتريات بحسب درجة التحليل المطلوبة ، ولكن ذلك الدفتر يلزم أن يحتوى - كحد أدنى - على البيانات الموضحة بالتمودج رقم (٤/٤) . وفى نهاية كل فترة معينة - بحسب النظام المحاسبى المتبع بالفندق - يتم تجميع الدفتر ويجرب بالمجموع قيد يومية واحد إجمالى فى دفتر اليومية العامة :

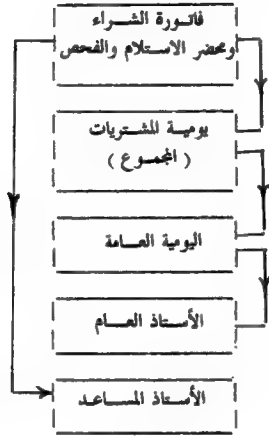
xxx من حـ / المشتريات

xxx إلى حـ / إجمالى الدائنين

إثبات إجمالى قيم المشتريات عن الفترة

من _____ إلى _____

يتم ترحيل طرفى القيد إلى الحسابات المختصة ، فيتم الترحيل إلى حساب أستاذ إجمالى الدائنين بدفتر الأستاذ العام وحساب المشتريات بنفس الدفتر . وفى نفس الوقت ومن واقع صورة فاتورة الشراء ومحضر الإستلام والفحص - وفقاً لما سبق الإشارة إليه - يتم



المشتريات الأجلة . ويختلف تصميم الدفتر بحسب درجة التحليل المطلوبة . وكحد أدنى فإن الدفتر يشتمل على البيانات الموضحة بالتمودج رقم (٥/٤) .

نموذج رقم (٥/٤)

صفحة من دفتر يومية مردودات المشتريات

المبلغ	بيان الأصناف المردودة		سبب الرد	الرقم القيد	اسم المورد	رقم حسابة	التاريخ
	كمية	سعر					
xxx
xxx	الإجمالي
xxx	مابعد

وفي نهاية كل فترة معينة يتم تجميع الدفتر ، ويجرى بالمجموع قيد يومية واحد إجمالي في دفتر اليومية العامة :

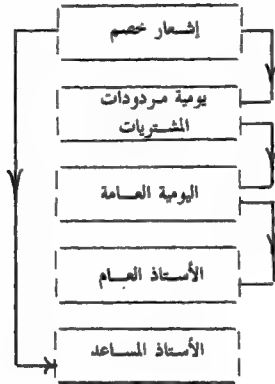
xxx من حـ / إجمالي الدائنين .

xxx إلى حـ / مردودات المشتريات .

إثبات إجمالي قيم مردودات المشتريات عن الفترة

من _____ إلى _____

ويتم تحويل طرق القيد إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام وهما حساب مردودات المشتريات وحساب إجمالي الدائنين وفي نفس الوقت . ومن واقع صورة اشعار الخصم يتم إثبات قيم مردودات المشتريات في الحسابات الشخصية للموردين بدفتر الأستاذ المساعد . ويمكن توضيح الدورة المستندية على مستوى مردودات المشتريات على النحو التالي :



٣ - يومية أوراق الدفع :

ويختص هذا الدفتر بالكمبيالات التي يتعهد بموجبها الفندق بسداد مبالغ للغير ، ولهذا تعتبر هذه الكمبيالات من وجهة نظر الفندق أوراق دفع . ويلاحظ هنا أن هذا الدفتر لا يتعامل فقط إلا مع واقعة قبول الكمبيالة فقط لصالح الغير ، أما ما قد يلى ذلك من أحداث كتأجيل السداد أو التوقف عن السداد أو سدادها للمستفيد أو البنك ، فإن كل هذه أحداث لا علاقة لها بهذا الدفتر وإنما تختص بها دفاتر أخرى كدفتر العمليات الأخرى أو اليومية العامة أو دفتر النقدية . ويوضح بالتمودج رقم (٦/٤) نموذج لما يمكن أن تكون عليه يومية أوراق الدفع .

نموذج رقم (٦ / ٤)

صفحة من يومية أوراق الدفع

المبلغ	اسم المسفيد	تاريخ الاستحقاق	تاريخ القبول	نوع الورقة	مكان الدفع	رقم الحساب	رقم القيد	التاريخ
xxx				ما قبله				
xxx								
xxx								

وفي نهاية كل فترة معينة يتم تجميع الدفتر ، ويجرى بالجموع قيد يومية واحد إجمالاً في دفتر اليومية العامة :

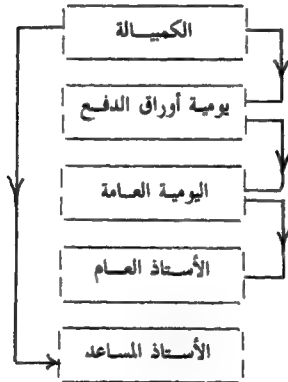
xxx من حـ / إجمال الدائنين

xxx إلى حـ / أوراق الدفع

اثبات إجمال قيم الكمبيالات المقبولة عن المدة

من _____ إلى _____

ويتم ترحيل طرفى القيد إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام وهما حساب إجمالى الدائنين وحساب أوراق الدفع . وفى نفس الوقت وعند قبول الكمبيالة يتم إثبات قيم تلك الكمبيالات فى الحسابات الشخصية للموردين بدفتر الأستاذ المساعد . ويمكن توضيح الدورة المستندية على مستوى أوراق الدفع على النحو التالى :



٤ - دفتر يومية النقدية :

يخصص هذا الدفتر لإثبات حركة جميع التدفقات النقدية سواء كانت تدفقات نقدية داخلية (مقبوضات) أو تدفقات نقدية خارجة (مدفوعات) ، وسواء كانت هذه التدفقات في شكل رials (نقدية) أو في شكل أدوات ائتمان (شيكات) . ويخصص الجانب المدين بإثبات المقبوضات والجانب الدائن بإثبات المدفوعات . ونظر لحاجة الفندق لفصل حركة التدفقات بالنقدية عن حركة التدفقات بشيكات فإن خانة المقبوضات وخانة المدفوعات يتم تقسيمها إلى صندوق لإثبات النقدية ، وبذلك لإثبات الشيكات .

وبالطبع فإن كل جانب يوضح به بالتفصيل كافة البيانات عن المقبوضات أو المدفوعات من حيث مصدرها أو وجه انفاقها بالتحديد ومستند الصرف أو التحصيل ورقم المستند المؤيد وتاريخ العملية .. الخ . ويجرى العمل بهذا الدفتر على أساس البدء بإثبات حركة النقدية بحسب ما إذا كانت مدفوعات (في الجانب الدائن) أو مقبوضات (في الجانب المدين) . ومن ثم يتم إثبات المبلغ في خانة الصندوق أو خانة البنك ، مع توضيح مصدر ذلك المبلغ في خانة البيان - كما هو موضح بال نموذج رقم (٧ / ٤) .

وفي نهاية كل مدة يجرى تجميع جانب من المقبوضات وجانب المدفوعات واستخراج رصيد النقدية . ويجري بمجموع كل جانب من جانبي الدفتر وقيد يومية واحد إجمالي في دفتر اليومية العامة وذلك على النحو التالي :

أ - بالنسبة لجانب المقبوضات : تتنوع مصادر مقبوضات الفندق بحسب حجم وطبيعة النشاطات كما فندق . ومن أهم مصادر المقبوضات (سواء نقداً أو بشيكات) المصادر التالية :

- المتحصلات من النزلاء سواء كانت دفعات نقدية أو دفعات تحت الحساب أو دفعات نهائية عند المغادرة وتصفية حساب النزيل .
- المتحصلات النقدية عن طريق المطعم .
- المتحصلات النقدية عن طريق صالة المشروبات « الكافيريا » .
- المتحصلات النقدية عن طريق حمام السباحة .
- أي متحصلات نقدية أخرى متنوعة .

غودج رقم (۷ / ۴)

[illegible]

ومن لم يكون قيد جانب المقبوضات على النحو التالي :

من المذكورين .

XXXX من حـ / الصندوق (نقدية) .

xxx من ح/ البنك (شيكات) .

إلى المذكورين .

xxx إلى حـ / إجمالي المدينين .

xxx إلى حد / المطعم .

xxx إلى حد / صالة المشروبات « الكافتريا » .

XXX إلى حـ / حمام السباحة .

XXX حـ / متحصلات متنوعة .

إثبات إجمالى المتحصلات النقدية عن المدة

من _____ إلى _____

و يتم ترحيل طرفي القيد إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام . وفى نفس الوقت ومن واقع صور إيصالات تحصيل النقدية يتم إثبات تسديدات النزلاء فى الحسابات الشخصية للنزلاء بدفتر الأستاذ المساعد .

ب - بالنسبة لجانب المدفوعات : تتنوع أوجه إنفاق الفندق بحسب حجم وطبيعة نشاطات كل فندق . ومن أهم أوجه الإنفاق (سواء نقداً أو بشيكات) الأوجه التالية :

- المشتريات النقدية على اختلاف أنواعها سواء كانت مشتريات مؤن أو مشروبات أو لوازم وتجهيزات مختلفة للفندق .

- التسديدات النقدية للدائنين (الموردين) .

- التسديدات النقدية لأوراق الدفع التى استحققت .

- المبالغ النقدية المحولة إلى صندوق المصروفات النقدية .

- الأجرور والمرتببات المدفوعة للعاملين .

- أى مدفوعات نقدية أخرى متنوعة .

ومن ثم يكون قيد جانب المدفوعات على النحو التالى :

من مذكورين .

XXX من حـ / المشتريات (النقدية) .

XXX من حـ / إجمالى الدائنين (التسديدات للموردين) .

XXX من حـ / أوراق المصروفات النقدية .

xxx من حـ / الأجور والمرتببات .

xxx من حـ / المصروفات النقدية المتنوعة .

إلى مذكورين .

xxx إلى حـ / الصندوق (نقدية) .

xxx إلى حـ / البنك (شيكات) .

إثبات إجمالي المدفوعات النقدية عن المدة

من ————— إلى —————

ويتم ترحيل طرفي القيد إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام . وفي نفس الوقت ومن واقع المستندات المختلفة التي تثبت المدفوعات النقدية للموردين (الدائنين) يتم القيد في الحسابات الشخصية للموردين بدفتر الأستاذ المساعد .

٥ - دفتر يومية صندوق المصروفات النقدية :

حركة التدفقات اليومية ببيانات الكبرى تصل إلى مبالغ ضخمة كبيرة تتعدى آلاف الهالات . ومن وجهة النظر الرقابية فإن التعليمات الداخلية لكل فندق تنص على ضرورة توريد تلك المتحصلات النقدية لخزائن البنك عندما تصل تلك المتحصلات حداً معيناً (رقابة حدية) . كما تنص تعليمات الرقابة الداخلية أيضاً على أن المدفوعات الرئيسية للفندق يجب أن لا يتم نقداً وإنما عن طريق شيكات مسحوبة على البنك .

إلا أنه من الناحية العلمية فإن سداد كل المدفوعات مهما كانت مبالغها بشيكات هو ولا شك أمر يؤدي إلى إرباك العمل وطول وتعقد إجراءات الصرف . ولهذا فإن المدفوعات بمبالغ كبيرة - في ضوء ما تحدده اللوائح الداخلية للرقابة - هي فقط التي تدفع بشيكات . أما مبالغ التجهيزات الصغيرة فإنها تدفع عن طريق صندوق المصروفات النقدية .

وفكرة صندوق المصروفات النقدية تقوم على تحويل مبلغ نقدي من الصندوق العام لمقابلة المصروفات النقدية الصغيرة . ويتم الصرف من هذا المبلغ في حدود أوجه الإنفاق المحددة له . وتحدد اللوائح الداخلية لكل فندق أوجه الإنفاق من صندوق المصروفات النقدية

وفي نهاية كل مدة يجرى تجميع الجانب المدين (إجمالى المبلغ المحولة) والجانب الدائن (إجمالى المصروفات الثرية) ويتم استخراج رصيد النقدية بصندوق المصروفات الثرية . ويجرى بمجموع كل جانب من جانبي الدفتر قيد يومية واحد إجمالى فى دفتر اليومية العامة وذلك على النحو التالى :

أ — بالنسبة للمبالغ المحولة من الصندوق العام يكون القيد :

xxx من حـ / صندوق المصروفات الثرية .
xxx إلى حـ / النقدية .

إثبات إجمالى المبالغ المحولة لصندوق المصروفات الثرية خلال المدة من — إلى —

ب — بالنسبة لأوجه الإنفاق : فإن هذه الأوجه تكون بنودها متعددة بكل فندق ، ومن أمثلتها مصروفات البريد والتلفراف ، مصروفات السفر والانتقال ، المشتريات بمبالغ صغيرة لأغراض مختلفة ، وما شابه ذلك من أوجه انفاق — ويكون القيد :

من مذكورين
xxx من حـ / _____ أوجه الإنفاق المختلفة .
xxx من حـ / _____
xxx من حـ / _____
xxx من حـ / _____

xxxx إلى حـ / صندوق المصروفات الثرية

إثبات إجمالى المصروفات الثرية عن المدة
من _____ إلى _____

ويتم ترحيل أطراف القيود السابقة إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام .

٦ — دفتر يومية العمليات الأخرى :

ويخصص في هذا الدفتر صفحة للعمليات الأخرى غير المتكررة والتي لا يسمح حجمها أو معدل تكرارها بإمساك دفتر يومية خاص بها . ومن أمثلة هذه العمليات .

- الديون المدومة .
- إرسال شيكات البنك للتحويل .
- توقف البنوك عن تحصيل بعض من الشيكات المرسلة للتحويل .
- التوقف عن سداد بعض كمبيالات للموردين .
- مسموحات على المشتريات .
- مبيعات بعض أثاثات الفندق غير الصالحة الخ .

وفي نهاية كل مدة معينة يتم تجميع كل صفحة من صفحات ويجرى بالإجمال قيد واحد في دفتر اليومية العامة ، ويتم ترحيل أطراف ذلك القيد إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام .

٧ — دفتر اليومية العامة (المركزية) :

وهو دفتر اليومية الذى تثبت فيه قيود اليومية الإجمالية الخاصة بإجمالى كل دفتر من الدفاتر التحليلية السابقة ، ولهذا يطلق عليه أحياناً دفتر اليومية المركزية . ومن الجدير بالذكر أن ذلك الدفتر هو الدفتر الذى يميز الطريقة الفرنسية في التنظيم المحاسبى عن الطريقة الإنجليزية . حيث إنه لاخلاف بين الطريقتين في كل ماتقدم إلا أنه في حالة اتباع الطريقة الإنجليزية فإن دفتر اليومية المركزية لا يستخدم ، وإنما يتم ترحيل إجماليات الدفاتر التحليلية مباشرة إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام والأستاذ المساعد دون حاجة إلى توسط يومية مركزية (عامة) . ولهذا تسمى الطريقة الفرنسية في التنظيم المحاسبى أحياناً بطريقة اليومية المركزية أو الطريقة المركزية نظراً لتمييزها عن الطريقة الإنجليزية بإستخدام ذلك الدفتر .

وفي بعض الأحوال فإن دفتر اليومية العامة يحل محل دفتر يومية العمليات الأخرى ، ومن ثم تثبت به مباشرة العمليات غير المتكررة إذا ما رأيت إدارة الفندق عدم تخصيص

دفتر للعمليات الأخرى والاكتفاء بإثبات العمليات الأخرى- مباشرة في دفتر اليومية العامة . وفي بعض الأحوال الأخرى ، ومع وجود دفتر يومية للعمليات الأخرى ، فقد يتم إثبات بعض العمليات مباشرة في دفتر اليومية العامة وغالباً ماتكون هذه العمليات علاوة على أنها عمليات ترى إدارة الفندق أنه من الأهمية إثباتها مباشرة في هذا الدفتر مثل عمليات تخفيض أو زيادة رأس المال .

مثال عام على اليوميات التحليلية :

العمليات التالية تمت بإحدى الفنادق خلال فترة زمنية معينة :

أولاً : عمليات شراء من الموردين :

- ٥٠٠ وحدة من الصنف (أ) سعر الوحدة ١٢ ريال من المورد أحمد نصر - حساب رقم ٣١٦/د ، بتاريخ ١/١ .
- ٨٠٠ وحدة من الصنف (ب) سعر الوحدة ١٥ ريال من المورد محمد ناصر - حساب رقم ٨٣١/أ ، وقد تم سداد نصف القيمة نقداً ، بتاريخ ١/٢ .
- ١٠٠٠ وحدة من الصنف (ح) سعر الوحدة ٢٠ ريال من المورد حمد السيد - حساب رقم ١١/ج ، وقد تم سداد نصف القيمة بكمبيالة تستحق بعد شهرين ، بتاريخ ١/٣ .
- ٢٠٠ وحدة من الصنف (د) سعر الوحدة (٣٠) ريال من المورد فهد الحمد - حساب رقم ٤٣/و ، وقد تم سداد القيمة بكمبيالة تستحق الدفع بعد ٤٥ يوماً ، بتاريخ ١/٤ .
- ٤٠٠ وحدة من الصنف (هـ) سعر الوحدة ١.٢ ريال من المورد أحمد فيصل - حساب رقم ٣٣/ل ، وقد تم سداد نصف للقيمة نقداً ، بتاريخ ١/٥ .

ثانياً : مردودات مشتريات للموردين :

- ١٠٠ وحدة من الصنف (ب) لوصولها تالفة ، بتاريخ ١/٣ .
- ١٠٠ وحدات من الصنف (م) لوصولها بعد موعد التسليم ، بتاريخ ١/٦ .

ثالثاً : المتحصلات النقدية :

- كانت المتحصلات النقدية خلال الفترة على النحو التالي :
- ٣٨٥٠٠ ريال دفعات نقدية مقدمة من النزلاء (نقداً) في ١/١ .
 - ٣٦٥٠٠ ريال دفعات من النزلاء تحت الحساب - منها ٦٥٠٠ ريال بشيكات في ١/٣ .
 - ٤٤٠٠٠ ريال دفعات نهائية من النزلاء نصفها بشيكات والباقي نقداً في ١/٥ .
 - ٢٦٣٠٠ ريال متحصلات نقدية عن طريق المطعم (نقداً) في ١/٥ .
 - ١٨٤٠٠ ريال متحصلات نقدية عن طريق صالة المشروبات (نقداً) في ١/٦ .
 - ١٣٦٠٠ ريال متحصلات نقدية عن طريق حمام السباحة (نقداً) في ١/٦ .

رابعاً : المدفوعات النقدية :

- ١٦٤٠٠ ريال مشتريات مؤن نقداً في ١/١ .
- ١٣٢٠٠ ريال مشتريات ولوازم فندقية بشيك في ١/٣ .
- ١٤٤٠٠ ريال تسديدات نقدية للموردين بشيكات في ١/٤ .
- ٨٠٠٠ ريال محول إلى صندوق المصروفات الثرية في ١/٥ بشيك رقم ٨١٣/د .
- ٢٥٠٠٠ ريال أجور ومرتبات مدفوعة نقداً للعاملين في ١/٦ .
- علماً بأن : رصيد النقدية السابق ٣٧٢٠٠ ريال .
- رصيد البنك السابق ٢٦٤٠٠ ريال .

خامساً : المصروفات الثرية :

- ١٤٠٠ ريال ورق وأدوات كتابية في ١/١ .
- ٢٠٠ ريال مصروفات سمر وإنتقال في ١/٢ .
- ٣٠٠ ريال بريد وتلغراف في ١/٣ .
- ٦٥٠ ريال مشتريات متنوعة في ١/٤ .
- علماً بأن رصيد صندوق المصروفات الثرية السابق هو ١١٠٠ ريال .

المطلوب :

أولاً : تسجيل العمليات السابقة في الدفاتر التحليلية الخاصة بها .
ثانياً : إجراء قيود اليومية المركبة اللازمة .

(١)

دفتر يومية المشتريات

المبلغ	بيان		المورد	رقم الحساب	رقم القيد	التاريخ
	كمية	سعر				
٦٠٠٠	٥٠٠	١٢	أحمد نصر	د / ٣١٦	١	١/١
١٢٠٠٠	٨٠٠	١٥	ب إسماعيل ناصر	أ / ٨٣١	٢	١/٢
٢٠٠٠٠	١٠٠٠	٢٠	ج محمد السيد	ج / ١١	٣	١/٣
٦٠٠٠	٢٠٠	٣٠	د فهد الحمد	و / ٤٣	٤	١/٤
٤٨٠٠	٤٠٠	١٢	أحمد فيصل	ل / ٣٣	٥	١/٥
٤٨٨٠٠			الإجمالي			

دفتر يومية النقدية
جانب المقبوضات

التاريخ	المصادر						المقبوضات	
	حسام	كافتريا	مطعم	نزلاء	نزلاء	نزلاء	شيكات	نقدية
	مباحة			نهائية	تحت	(مقدمة)		
					الحساب			
رصيد سابق							٢٦٤٠٠	٢٧٢٠٠
١/١						٢٨٥٠٠		٢٨٥٠٠
١/٢					٣٦٥٠٠		٦٥٠٠	٣٠٠٠٠
١/٥				٤٤٠٠٠			٢٢٠٠٠	٢٢٠٠٠
١/٥			٢٦٣٠٠					٢٦٣٠٠
١/٦		١٨٤٠٠						١٨٤٠٠
١/٦	١٣٦٠٠							١٣٦٠٠
	١٣٦٠٠	١٨٤٠٠	٢٦٣٠٠	٤٤٠٠٠	٣٦٥٠٠	٢٨٥٠٠	٥٤٩٠٠	١٨٦٠٠٠

قيود اليومية المركزية

منه	له	بيان	سلسل تاريخ
٤٨٨٠٠	٤٨٨٠٠	من حـ / المشتريات إلى حـ / إجمالى الدائنين إثبات إجمالى المشتريات عن المدة من ١/١ حتى ١/٧	١ ١/٧
٣٥٠٠	٣٥٠٠	من حـ / إجمالى الدائنين إلى حـ / مردودات المشتريات إثبات إجمالى مردودات المشتريات عن المدة من ١/١ حتى ١/٧	٢ ١/٧
١٦٠٠٠	١٦٠٠٠	من حـ / إجمالى الدائنين إلى حـ / أوراق الدفع إثبات إجمالى قيم الكمبيالات المقبولة عن المدة من ١/١ حتى ١/٧	٣ ١/٧
١٤٨٨٠٠		من مذكورين من حـ / الصندوق	١/٧/٤
٢٨٥٠٠		من حـ / البنك	
		إلى مذكورين	
١١٩٠٠٠		إلى حـ / إجمالى المدينين	
		٣٨٥٠٠ دفعات مقدمة	
		٣٦٥٠٠ دفعات نهائية	

تابع قيود اليومية المركزية

منه	له	بيان	مسلسل تاريخ
		٤٤٠٠٠ دفعات نهائية	
	٢٦٣٠٠	إلى ح / المطعم	
	١٨٤٠٠	إلى ح / الكافتريا	
	١٣٦٠٠	إلى ح / حمام السباحة	
		إثبات إجمالي المتحصلات النقدية	
	٣٥٠٠	عن المدة من ١/١ حتى ١/٧	
		من مذكورين	١/٧ ٥
	٢٩٦٠٠	من ح / المشتريات	
	٢٢٨٠٠	من ح / إجمالي الدائنين	
	٨٠٠٠	من ح / صندوق المصروفات الثرية	
	٢٥٠٠٠	من ح / الأجور والمرتبات	
		إلى مذكورين	
	٤٩٨٠٠	إلى ح / الصندوق	
	٣٥٦٠٠	إلى ح / البنك	
		إثبات إجمالي المدفوعات	
		النقدية عن المدة من ١/١ حتى ١/٧	
	٨٠٠٠	من ح / صندوق المصروفات الثرية	١/٧ ٦
	٨٠٠٠	إلى ح / النقدية	

تابع قيود اليومية المركزية

منه	له	بيان	مسلسل تاريخ
		إثبات إجمالي المبالغ المحملة لصندوق المصروفات الثغرية عن المدة من ١/١ حتى ١/٧	
		من مذكورين	٧ ١/٧ .
١٤٠٠		من ح / الأدوات الكتابية	
٢٠٠		من ح / مصروفات سفر وانتقال	
٣٠٠		من ح / بريد وتلغراف	
٦٥٠		من ح / مصروفات متنوعة	
٢٥٥٠		إلى ح / صندوق المصروفات الثغرية	
		إثبات إجمالي المصروفات الثغرية عن المدة من ١/١ حتى ١/٧	

ثالثاً : الأستاذ العام والمساعد والحسابات الإجمالية :

(١) - الأستاذ العام :

يتم ترحيل قيود اليومية المركزية إلى دفتر الأستاذ العام . ويحتوى دفتر الأستاذ العام على الحسابات المختصة المختلفة اللازمة لاستقبال تلك القيود . وبهنا في هذا المقام على وجه التحديد حساب إجمالي المدينين وحساب إجمالي الدائنين بدفتر الأستاذ العام ، وفيما يلي نتناول كلا منهما على حدة :

حساب إجمالي المدينين :

يمثل رصيد ذلك الحساب المبالغ المستحقة للفندق طرف النزلاء الذين غادروا الفندق دون أن يتم سداد أرصدة حساباتهم النهائية ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه . ويظهر الحساب على النحو التالي :

حـ / إجمالي المدينين

منه	xxx	له
xxx		رصيد سابق
xxx		إلى حـ / المبيعات للنزلاء
xxx	xxx	مبيت
		من حـ / النقدية
	xxx	دفعات مقدمة
xxx	xxx	أطعمة ومشروبات
		دفعات تحت الحساب
		الحساب
xxx	xxx	خدمات فندقية أخرى
		من حـ / الديون المعلومه
	xxx	رصيد مرحل
	xxx	
xxx		
xxx		رصيد منقول

والجانب المدين من هذا الحساب يظهر مبيعات الفندق المختلفة طوًلاء النزلاء من مبيت وأطعمة ومشروبات وخدمات فندقية أخرى . ويظهر الرصيد السابق رصيد هذا الحساب من الفترة السابقة . أما الجانب الدائن من الحساب فيظهر الجزء الذي تم سداده بمعرفة هؤلاء النزلاء في مقابل ما حصلوا عليه من خدمات فندقية ، سواء كانت المبالغ المدفوعة منهم كدفعات مقدمة أو دفعات تحت الحساب . كما يظهر الجانب الدائن أيضاً الديون التي أعدمت بالفعل خلال الفترة وهي ديون طرف بعض النزلاء ، وتأكد لإدارة الفندق عدم إمكان تحصيلها . ويمثل الرصيد النهائي لذلك الحساب المبالغ المستحقة للفندق طرف النزلاء الذين لم يسددوا بعد حتى تاريخ إقفال الحساب . هذا مع ملاحظة

أن ذلك الحساب يعطى ذلك الرصيد فى شكل إجمالى دون توضيح تفصيلى لهؤلاء النزلاء بالاسم وإجمالى المستحق على كل منهم على حدة .

(٢) - حساب إجمالى الدائنين :

ويمثل رصيد ذلك الحساب المبالغ المطلوب من الفندق سدادها للموردين فى مقابل ما حصل عليه الفندق منهم من مشتريات باختلاف أصنافها ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه ويظهر ذلك الحساب على النحو التالى :

ح / إجمالى الدائنين

منه	xxx	له
xxx	إلى ح / النقدية	xxx
xxx	إلى ح / مردودات المشتريات	xxx
xxx	إلى ح / أوراق الدفع	xxx
xxx	إلى ح / الخصم المكتب	xxx
		xxx
		من ح / أوراق دفع
		(ملغاة)
		رصيد مرحل
	xxx	xxx
xxx	رصيد منقول	

ويظهر الجانب الدائن من الحساب ، المشتريات الآجلة التى تمت من الموردين خلال الفترة ، سواء كانت مشتريات مؤن أو مشروبات أو مشتريات متنوعة . ويظهر الجانب الدائن أيضاً أوراق الدفع التى قبلها الفندق لصالح هؤلاء الموردين ثم توقف عن سدادها فى موعد استحقاقها وتم إلغاؤها (أوراق دفع ملغاة) . أما الرصيد السابق فإنه يظهر رصيد ذلك الحساب عن الفترة السابقة .

أما الجانب المدين من ذلك الحساب فيظهر : التسديدات النقدية التي تمت بمعرفة الفندق لهؤلاء الموردين ، قيم المشتريات التي تم ردها لهم لأى سبب من الأسباب ، الكمبيالات التي قبلها الفندق لصالحهم سداداً لثمن المشتريات ، وأخيراً أى خصومات يكون الفندق قد حصل عليها عند الشراء من تلك المصادر .

ويمثل الرصيد النهائي لذلك الحساب المبالغ المستحقة على الفندق لهؤلاء الموردين حتى تاريخ اقفال الحساب . هذا مع ملاحظة أن ذلك الحساب يعطى ذلك الرصيد فى شكل إجمالى دون توضيح تفصيلى لهؤلاء الموردين بالاسم وإجمالى المستحق لكل منهم على حدة .

إلا أنه من ناحية أخرى ، فإن إدارة الفندق من وجهة النظر المحاسبية لابد وأن تحصل على بيان تفصيلى عن هؤلاء الموردين يوضح الرصيد المستحق لكل منهم على حدة . ونفس القول بالنسبة للنزلاء ، فإدارة الفندق لابد وأن يكون لديها بيان تفصيلى يوضح المبالغ المستحقة على كل نزىل من هؤلاء النزلاء على حدة .

٢ - الأستاذ المساعد :

وهنا يبرز دور وأهمية دفتر الأستاذ المساعد فى الدورة المحاسبية للفندق . فدفتر الأستاذ المساعد يحتوى فقط على الحسابات الشخصية للنزلاء والحسابات الشخصية للموردين ، كل حساب على حدة . فدفتر أستاذ مساعد المدينين يخصص به صفحة لكل نزىل من النزلاء على حدة . ويتم الترحيل إلى حساب النزىل أولاً بأول من واقع المستندات المختلفة للخدمات الفندقية التى حصل عليها ذلك النزىل ، ومن واقع صور إيصالات السداد لما سدده النزىل من دفعات نقدية أو دفعات تحت الحساب ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه .

ومن ثم يكون لدى إدارة الفندق على مستوى كل نزىل من النزلاء حساب خاص بذلك النزىل يوضح حركة تعاملات النزىل مع الفندق . وبالطبع ، فإن عدم وجود أى أخطاء فى العمل المحاسبى من حيث الإثبات والترحيل والترصيد لابد وأن يعنى ضرورة تطابق رصيد حساب إجمالى المدينين المفتوح بدفتر الأستاذ العام مع مجموع أرصدة الحسابات الشخصية للنزلاء المفتوحة بدفتر أستاذ مساعد المدينين (النزلاء) .

والسبب في ضرورة حدوث ذلك التطابق أنه من الناحية المحاسبية فإن ما رحل إجمالاً إلى الجانب المدين من حساب إجمالى المدينين بدفتر الأستاذ العام ، رحل تفصيلاً إلى الجوانب المدينة من الحسابات الشخصية للنزلاء بدفتر الأستاذ المساعد . وما رحل إجمالاً إلى الجانب الدائن من حساب إجمالى المدينين بدفتر الأستاذ العام ، رحل تفصيلاً إلى الجوانب الدائنة من الحسابات الشخصية للنزلاء بدفتر الأستاذ المساعد .

ونفس القول ينطبق صحيحاً على مستوى كل مورد من الموردين . فدفتر أستاذ مساعد الدائنين (الموردين) يخصص به صفحة لكل مورد على حدة . ويتم الترحيل إلى حساب المورد أولاً بأول من واقع مستندات الشراء المختلفة وصور إيصالات السداد أو الكمبيالات التى قبلت لصالح المورد وكذا مردودات المشتريات .

وبافتراض عدم وجود أخطاء في العمل المحاسبى ، فلا بد وأن يتطابق رصيد حساب إجمالى الدائنين المفتوح بدفتر الأستاذ العام مع مجموع أرصدة الحسابات الشخصية للموردين المفتوحة بدفتر أستاذ مساعد الدائنين .

والسبب ، أن ما رحل إجمالاً إلى الجانب المدين من حساب إجمالى الدائنين بدفتر الأستاذ العام ، رحل تفصيلاً إلى الجوانب المدينة من الحسابات الشخصية للموردين بدفتر الأستاذ المساعد . وما رحل إجمالاً إلى الجانب الدائن من حساب إجمالى الدائنين بدفتر الأستاذ العام ، رحل تفصيلاً إلى الجوانب الدائنة من الحسابات الشخصية للموردين بدفتر الأستاذ المساعد .

ويوضح الشكل رقم (١/٤) ضرورة حدوث ذلك التطابق . وتم هذه المطابقات على فترات دورية تختلف باختلاف النظام المحاسبى المستخدم في كل فندق . ويستخدم لأغراض المطابقة كشوف خاصة لهذا الغرض يطلق عليها « كشوف المطابقة » . ويوضح كشف المطابقة رصيد كل نزيل من النزلاء على حدة ، أو رصيد كل مورد من الموردين على حدة ويظهر الكشف مجموع هذه الأرصدة التى يلزم أن تتطابق مع رصيد الحساب الإجمالى . ونظراً لما تلعبه الحسابات الإجمالية من دور في مجال الرقابة على الحسابات الشخصية للموردين والنزلاء ، فإنه كثيراً ما يطلق على هذه الحسابات الإجمالية اصطلاح « حسابات المراقبة » .

تطبيقات متنوعة غير محلولة :

التمرين الأول :

فيما يلي بيان تعاملات النزيل عبد الله الخلف خلال مدة إقامته بإحدى فنادق مدينة الرياض :

يوم ١٤٠٨/٣/١٧ هـ :

- أقام النزيل بالغرفة ٢١٥/ب وإيجارها اليومي ١٥٠ ريالاً وقد سدد النزيل ٣٠٠ ريال دفعة نقدية مقدمة .
- تناول النزيل وجبة غذاء قيمتها ٦٤ ريالاً ومشروبات ساخنة وباردة قيمتها ٤٣ ريالاً .
- تليفون خارجي ١٠٤ ريالاً وتناول عشاء قيمته ٤٢ ريالاً .

يوم ١٤٠٨/٣/١٨ هـ :

- تناول النزيل طعام إفطار قيمته ٣٧ ريالاً - وتليفون خارجي ٤٦ ريالاً .
- غسيل وكى وتنظيف ٩٣ ريالاً - وتليكس ١٢٥ ريالاً .
- خدمات جراح ٣٧ ريالاً - وغذاء ١٨٥ ريالاً .
- جرائد ومجلات وزهور ١٤٣ ريالاً - صالون حلاقة وتجميل ٦٠ ريالاً .
- تناول عشاء قيمته ٦٢ ريالاً - وقام بسداد ٢٠٠ ريال دفعة نقدية تحت الحساب .

يوم ١٤٠٨/٣/١٩ هـ :

- تناول إفطار قيمته ٢٧ ريالاً - وأعمال نسخ وترجمة ١١٠ ريالاً .
- تليكس قيمته ١٥٣ ريالاً - وتليفون خارجي ٣٨ ريالاً . وخدمات جراح ٢٧ ريالاً .
- تناول غذاء قيمته ٤٧ ريالاً - وغادر الفندق في الساعة السادسة بعد الظهر بعد سداد حسابه بالكامل .

المطلوب :

تصوير بطاقة النزيل عبد الله الخلف خلال مدة إقامته بالفندق .

القرين الثاني :

في ١٤٠٨/٨/٢٥ هـ كانت بطاقات أربعة نزلاء بأحد فنادق مدينة الرياض في نهاية ذلك اليوم على النحو التالي :

النزيل حمد الناصر :

- رصيد مرحل من اليوم السابق ٣١٦ ريالاً .
- افطار ٧٣ ريالاً - عشاء ٤٦ ريالاً - مشروبات باردة ٢٦ ريالاً .
- تليفون خارجي ٨٨ ريالاً - غسل وكى ٤٨ ريالاً - حمام سباحة ٣٦ ريالاً .

النزيل محمود الرشيد :

- رصيد مرحل من اليوم السابق ١٩٣ ريالاً .
- غذاء ٩٨ ريالاً - عشاء ٣٦ ريالاً - مشروبات ساخنة ٢٦ ريالاً - مياه معدنية ٨ ريالاً .
- تليكس ١٤٦ ريالاً - تليفون خارجي ٣٣ ريالاً - جراج ٢٥ ريالاً - نسخ وترجمة ١٢٠ ريالاً - زهور وهدايا ١٤٠ ريالاً - حمام سباحة ٤٣ ريالاً .

النزيل فهد الدكان :

- إفطار ٤٦ ريالاً - غذاء ٨٢ ريالاً - عشاء ٦٣ ريالاً - مشروبات باردة ١٦ ريالاً - مشروبات ساخنة ١٢ ريالاً .
- غسل وكى ٤٧ ريالاً - تليفون خارجي ١٥٢ ريالاً - صالون حلاقة ٦٠ ريالاً - ٢٠ ريالاً جراج - مسدد لحساب النزيل ٨٥ ريالاً .

النزيل عبد الله موسى :

- رصيد مرحل ١٣٥ ريالاً .
- عشاء ١٢٥ ريالاً - مياه معدنية ١٢ ريالاً .
- تليفون خارجي ٦٣ ريالاً - تليكس ١١٤ ريالاً - غسيل وكى ٨٢ ريالاً - نسخ وترجمة ١٢٠ ريالاً - زهور ٤٣ ريالاً - حمام سباحة ٤٥ ريالاً .

فإذا علمت أن

- ١ - النزيل حمد الناصر قد سدد حسابه بالكامل وغادر الفندق في ذلك اليوم .
- ٢ - النزيل محمود الرشيد سدد دفعة نقدية ١٣٠ ريالاً تحت الحساب .
- ٣ - النزيل فهد الدكان حصل على خصم ٤٥ ريالاً وسدد دفعة نقدية قدرها ١٠٠ ريال .
- ٤ - النزيل عبد الله موسى سوف يقوم معهد الإدارة العامة بسداد حسابه وقد غادر النزيل الفندق .

المطلوب :

إثبات العمليات السابقة في دفتر أستاذ النزلاء اليومي .

التمرين الثالث :

باستخدام البيانات في التمرين الثاني عن يوم ١٤٠٨/٨/٢٥ هـ .

المطلوب :

- ١ - تصوير صفحة من دفتر ملخص العمليات لمدة أسبوع لذلك الفندق ابتداء من يوم ١٤٠٨/٨/٢٥ هـ مع إقراض باقي بيانات الأسبوع من عندك .
- ٢ - إجراء قيود اليومية اللازمة لإثبات ماتقدم في نهاية الأسبوع بدفتر اليومية المركزية .

المبرين الرابعع :

العمليات التالية تمت بإحدى الفنادق خلال فترة زمنية معينة :

أولاً : عمليات شراء من الموردين :

- ٤٠٠ وحدة من الصنف (أ) سعر الوحدة ٤٠ ريالاً من المورد عبد الله السالم -
حساب رقم ١٧/ع بتاريخ ١/٥ .
- ٦٠٠ وحدة من الصنف (س) سعر الوحدة ٥٠ ريالاً من المورد عوض النجراfi
- حساب رقم ٤٦/ل بتاريخ ١/٦ ، وقد تم سداد ربع القيمة نقداً .
- ٩٠٠ وحدة من الصنف (ص) سعر الوحدة ٢٥ ريالاً من المورد عبد الله
الخميس - حساب رقم ١١٦/و بتاريخ ١/٧ ، وقد تم سداد القيمة بكميالة
تمستحق بعد ٦٠ يوماً .
- ٥٠٠ وحدة من الصنف (ع) سعر الوحدة ١٠٠ ريالاً من المورد علي الهديان -
حساب رقم ٩٦/خ بتاريخ ١/٨ ، وقد تم سداد نصف القيمة بكميالة
تمستحق بعد شهر .
- ١٠٠٠ وحدة من الصنف (د) سعر الوحدة ١٠٠ ريالاً من المورد عادل السيد
- حساب رقم ٢٣/ص بتاريخ ١/٩ ، وقد تم سداد نصف القيمة نقداً .

ثانياً : مردودات المشتريات :

- ١٠٠ وحدة من الصنف (س) لوصولها غير مطابقة للشروط والمواصفات -
بتاريخ ١/٦ .
- ٥٠ وحدة من الصنف (د) لوصولها تالفة - بتاريخ ١/١٠ .

ثالثاً : المتحصلات النقدية :

كانت المستحصلات النقدية خلال الفترة على النحو التالي:
٤٦٣٠٠ دفعات نقدية مقدمة من النزلاء (نقداً) في ١/٥ .

٢٤٩٠٠	دفعات نقدية تحت الحساب نصفها بشيكات في ١/٦ .
٣٦٤٥٠	دفعات نهائية من النزلاء (نقداً) في ١/٧ .
٤٤٨٢٠	متحصلات نقدية عن طريق المطعم (نقداً) في ١/٧ .
١٩٣٦٠	متحصلات نقدية عن طريق حالة المشروبات (نقداً) في ١/٨ .
٦٦٠٠	متحصلات نقدية عن طريق حمام السباحة (نقداً) في ١/٨ .

رابعاً : المدفوعات النقدية :

١٣٩٨٠	مشتريات مؤن مختلفة (نقداً) في ١/٧ .
٢٦٨٤٠	أجور ومرتبوات (نقداً) في ١/٨ .
١٦٦٦٠	مشتريات لوازم فندقية (بشيك) فقى ١/٩ .
٤٢٠٠	محول إلى صندوق الثريات بشيك رقم ٣٣٣ في ١/١٠

خامساً : المصروفات الثرية :

٨٠٠	مصروفات سفر وانتقال .
١٠٠٠	بريد وتلغراف .
٦٠٠	أدوات نظافة .
١٥٠	مصروفات متنوعة .

فإذا علمت أن أرصدة أول المدة كانت على النحو التالي :

٦١٢٠	رصيد النقدية .
٩٣٥٠	رصيد البنك
٦٣٠	رصيد صندوق المصروفات الثرية .

المطلوب :

- (١) — إثبات العمليات السابقة في اليوميات . التحليلية الخاصة بها .
- (٢) — إجراء قيود اليومية المركزية اللازمة لإثبات ماتقدم .

التمرين الخامس :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات إحدى الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة
(بالريال) .

دفع ملخص العمليات :	٨٣١٢٠
مبيت .	٥٣١٢٠
أطعمة ومشروبات .	٢٦٣٠٠
خدمات فندقية أخرى .	٣٧٠٠
دفع يومية المشتريات .	٤٧١٢٠
دفع يومية مردودات المشتريات	٤١٢٠
دفع يومية أوراق الدفع .	٩٨٥٠
جانب المقبوضات من دفع النقدية :	٩٣٥٠٠
نقدية	٦٣٤٠٠
بنك	٣٠١٠٠

وكانت مصادر التدفقات النقدية على النحو التالي :

نقدية من النزلاء .	٥٤٤٠٠
مطعم .	١٨٦٠٠
حمام سباحة .	١٤٤٠٠
صاله المشروبات « الكافيريا » .	؟
جانب المدفوعات من دفع النقدية :	٨٦٢٠٠
محول إلى صندوق المصروفات الثرية .	٤٨٠٠
مشتريات نقدية .	٣٦٨٥٠
تسديدات أوراق دفع .	١٣٨٤٠
أجور ومرتببات .	؟
مدفوعات نقدية .	٦٤١٠٠
مدفوعات ب شيكات .	؟

٢٥٥٠	جانب المدفوعات من دفتر صندوق الثريات
١٥٠٠	ورق وأدوات كتابية .
٦٠٠	سفر وانتقال .
؟	مشتريات متنوعة .

والمطلوب :

- (١) إثبات قيود اليومية اللازمة في دفتر اليومية العامة .
- (٢) تصوير حـ / إجمالى المدينين و حـ / إجمالى الدائنين .
- (٣) حـ / إجمالى المدينين و حـ / إجمالى الدائنين يدفتر الأستاذ العام هى حسابات إجمالية تسمى أحياناً بحسابات المراقبة . ناقش هذه العبارة مفسراً السبب فى تلك التسمية ومرضحاً - محاسبياً - الدور الذى تلعبه تلك الحسابات الإجمالية فى مجال الرقابة على الحسابات الشخصية للموردين والنزلاء .

الباب الرابع

الجرد والحسابات
الختامية الفندقية

الدورة المستندية للحسابات الختامية الفندقية :

في نهاية السنة المالية للفندق ، فإنه يلزم إعداد الحسابات الختامية لقياس نتائج أعمال الفندق من ربح أو خسارة عن تلك المدة ، وتصوير مركزه المالي في ذلك التاريخ . ومن واقع الحسابات المختلفة المفتوحة بدفتر الأستاذ العام يتم إعداد ميزان المراجعة بعد ترصيد تلك الحسابات . يلي إعداد ميزان المراجعة القيام بالجرد الفعلي وإجراء التسويات الجردية اللازمة ، في ضوء ما يظهره الجرد من حقائق ومعلومات حول أرصدة تلك الحسابات الظاهرة بميزان المراجعة . عند هذه النقطة تكون إدارة الفندق في موقف يسمح لها بإعداد حساباتها الختامية .

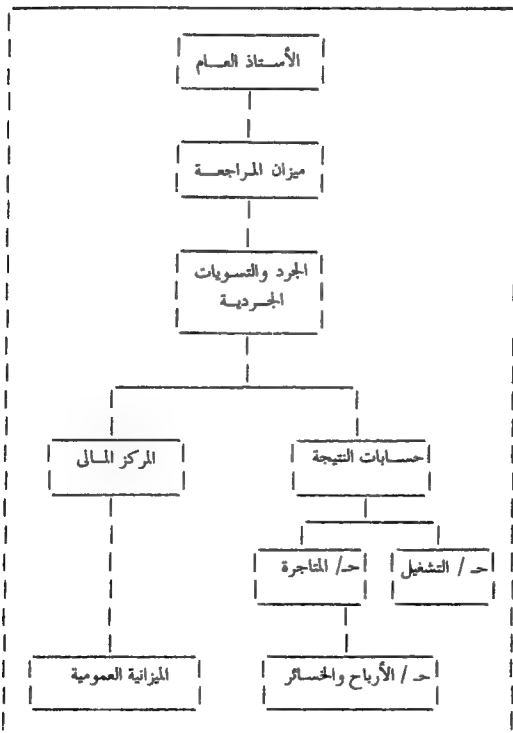
ووفقاً لما سبق الإشارة إليه عن طبيعة النشاط الفندقى ، فإن الفنادق الكبرى في واقع الأمر تراول نشاطاً صناعياً هو نشاط المطابخ وإعداد الوجبات الغذائية المختلفة للنزلاء ، ونشاط تجارى هو مبيعات الفندق للنزلاء من خدمات المبيت والخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة . وتنعكس طبيعة ذلك النشاط الفندقى على حساباته الختامية . فالنشاط الصناعى يتم قياس نتائجه عن طريق إعداد حساب للتشغيل ، في حين أن النشاط التجارى يتم قياس نتائجه عن طريق حساب المتاجرة . ومن ثم يتم إعداد حساب الأرباح والخسائر لقياس نتائج أداء النشاط الفندقى ككل وتصور الميزانية العمومية المركز المالى للفندق في لحظة إعدادها . ويوضح الشكل رقم (٢/٤) الدورة المستندية للحسابات الختامية بالفنادق .

وفيما يلى تناول بالشرح والتفصيل كل حلقة من حلقات تلك الدورة على حدة .

ميزان المراجعة :

يجرى ترصيد الحسابات المختلفة بدفتر الأستاذ العام وإعداد ميزان المراجعة . ولا بد أن يتساوى حسابياً مجموع أرصدة الجانب المدين مع مجموع أرصدة الجانب الدائن من الميزان . ويعد التوازن الحسابى لجانبى ميزان المراجعة مجرد مؤشر أو قرينة على صحة

الدورة المستندية للحسابات الختامية الفندقية



العمل المحاسبى وليس دليلاً قاطعاً على ذلك . فقد يتوازن ميزان المراجعة على الرغم من وجود أخطاء محاسبية ، بمعنى أن توازن الميزان ليس دليلاً على صحة العمل المحاسبى .

فهناك بعض من الأخطاء التى لا يكشفها الميزان مثل الأخطاء المتكافئة أو المعوضة وأخطاء السهو والترحيل إلى الجانب الصحيح من الحساب الخطأ وغيرها^(١) . إلا أن عدم توازن جانبي الميزان هو ولا شك دليل قاطع على وجود أخطاء محاسبية ، يلزم فى البداية اكتشافها وتصحيحها قبل إستكمال باقى حلقات الدورة . ومتى تم إعداد ميزان مراجعة متوازن الجانبين ، فإن الخطوة التالية تصبح هى القيام بالجرد العملى .

الجرد والتسويات الجردية :

الجرد هو عملية التحقق من صحة وسلامة الأرصدة الظاهرة بميزان المراجعة قبل إعداد الحسابات الختامية ، وأن هذه الأرصدة تتطابق فعلاً مع الواقع . فوجود أى خطأ فى هذه الأرصدة والتى تعد الأساس والمصدر الذى يتم بناء عليه قياس نتائج الأعمال وتصوير المركز المالى للفندق ، إنما يعنى ببساطة عدم سلامة القياس وعدم تعبير الميزانية العمومية عن المركز المالى للفندق .

ولهذا فإن الجرد يشمل جميع المفردات الظاهرة بميزان المراجعة بهدف التأكد من سلامة وصحة كل مفردة من هذه المفردات ، ولا يقتصر الجرد على المخزون أو الأصول الثابتة فقط كما يعتقد البعض عن خطأ . وتعد عملية الجرد فى نهاية العام من العمليات الصعبة بالذات فى القطاع الفندقى للعديد من الأسباب - التى من أهمها :

- إن النشاط الفندقى نشاط متصل ولا يمكن إيقافه لفترة معينة لحين الانتهاء من عملية الجرد . فالجرد يلزم أن يتم فى أثناء مزاولة النشاط ، بل ودون أن يسبب ذلك للنزلاء أى نوع من الإزعاج أو حتى يؤثر على توقيت أو نوعية الخدمات المقدمة لهم .

(١) المزيد من التفاصيل حول الأخطاء التى يكشفها الميزان والأخطاء التى لا يكشفها الميزان يرجع إلى مراجع المحاسبة المالية .

- أن أصول الفندق الثابتة تكون متفرقة في كل أماكن الفندق ، وأدوات المائدة والفضيات والصينى والبلور كثيرة العدد ومتعددة ومتشابهة الأشكال ، بل وموزعة بين أكثر من موقع داخل الفندق .
- إن المخزون من المؤن يتطلب عناية فائقة في عملية جرده نظراً لطبيعته الخاصة وإحتمالات تعرضه بسهولة للسرقة أو الضياع ، وإحتمالات وجود بعض أصناف تالفة أما بسبب إنتهاء تواريخ الصلاحية المحددة لتلك الأصناف ، أو بسبب سوء تخزينها - وفقاً لما سبق الإشارة إليه عند تناول المخازن .
- تدخل عنصر التقدير الشخصى في تقدير قيم كثير من أصول الفندق ، وبالأذات الأصول ذات الطبيعة الفندقية مثل أدوات المائدة والأغطية والمفروشات عند تقدير درجة صلاحية تلك المفردات ، حيث أن تقدير مخصصات أهلاك تلك الأصول يتم بإتباع طريقة إعادة التقدير كما سرود ذكره .
- وعموماً ، فإن الأرصدة الظاهرة بميزان المراجعة يمكن تقسيمها لأغراض الجرد إلى نوعين من الحسابات هما : الحسابات الأسمية وحسابات الأصول الثابتة ، وفيما يلي نتناول كلا منهما على حدة :

(١) جرد الحسابات الأسمية :

والحسابات الأسمية يقصد بها محاسبيا حسابات الإيرادات والمصروفات والتي تمثل أرصدة حسابات غير ملموسة ، أى مفردات لا يمكن عدّها أو وزنّها أو قياسها . ويطلق البعض على هذه الحسابات - لهذا السبب - إصطلاح « الحسابات الوهمية » . فالإيجار والمهايا والمرتبّات والخصومات والتليفون والتليكس والبريد والتلغراف ... الخ كلها أرصدة حسابات لا يمكن عدّها أو وزنّها أو قياسها . وإنما يتم جرد تلك الحسابات الوهمية عن طريق المراجعة الحسابية المستندية لمفردات تلك الحسابات باتّباع الأساليب المناسبة . فالأجور والمرتبّات يتم التحقق من صحتها عن طريق كشوف الأجور والمرتبّات الموقع عليها من العاملين ، الإيجار عن طريق الرجوع إلى ايصالات السداد ، التليفون عن طريق فواتير التليفون ، ... وهكذا .

ويظهر جرد الحسابات الإسمية اختلافات بين الأرصدة الدفترية الظاهرة بميزان المراجعة وبين الأرقام الفعلية لتلك الحسابات كما هي بالواقع . وهنا يلزم إجراء التسويات الجردية اللازمة عن طريق الخصم أو الإضافة إلى المبالغ الظاهرة بميزان المراجعة لجعلها مطابقة لحقيقة تلك الأرقام كما هي بالواقع . والفنادق شأنها شأن أى وحدة اقتصادية أخرى تهدف إلى الربح ، ولهذا تطبق أساس الاستحقاق فى المحاسبة .

ومؤدى أساس الاستحقاق ، أنه لأغراض القياس المحاسبى السليم لنتائج كل فترة مالية على حدة ، فإن كل فترة مالية يجب أن تحمل بما يخصها من إيرادات ومصروفات بغض النظر عن واقعة الدفع النقدى أو التحصيل النقدى من عدمه . فالمصروفات التى تخص الفترة المالية يجب أن تحمل على حسابات الفترة المالية سواء دفعت أو لم تدفع .

والمصروفات التى لا تخص الفترة المالية يجب أن تستبعد سواء دفعت أو لم تدفع . ونفس القول بالنسبة للإيرادات ، فالإيرادات التى تخص الفترة المالية يجب أن تحمل على حسابات الفترة المالية سواء حصلت أو لم تحصل ، والإيرادات التى لا تخص الفترة المالية يجب أن تستبعد سواء حصلت أو لم تحصل .

(٢) جرد الأصول الثابتة :

الأصول الثابتة هى الأصول التى يفتتها الفندق بهدف مزاوله نشاطه وتوليد الإيرادات وليس بهدف إعادة بيعها مرة أخرى . ولأغراض الجرد فإنه يمكن تقسيم أصول الفندق الثابتة فى ثلاثة مجموعات هى :

أ — المهمات والأدوات الفندقية .

ب — الأثاث والديكورات .

ج — المباني والآلات والمعدات .

وفيما يلى نتناول كلا منها على حدة .

أ — المهمات والأدوات الفندقية :

ويقصد بها الأصول الثابتة الفندقية أو المتخصصة والتى لا توجد إلا فى المشروعات

الفندقية فقط مثل أدوات المائدة بأشكالها المختلفة ، الصينى والبلور ، البياضات والأغطية والمفروشات الفندقية . وهذه المهمات والأدوات تتميز بقابليتها للكسر أو الضياع ، أو أنها تبلى سريعاً من كثرة الاستعمال . أخذاً في الاعتبار أن الفنادق الكبرى لا يمكن حفاظاً على درجتها أن تسمح باستخدام هذه المهمات والأدوات إلا إذا كانت على مستوى معين عال تحدده إدارة الفندق .

ومن بين طرق الاستهلاك المحاسبية المعروفة ، فإن هذه الأدوات والمعدات تستهلك بطريقة إعادة التقدير ، حيث تعد هذه الطريقة من أنسب الطرق لاستهلاك هذه المجموعة من أصول الفندق . وعملياً فإن حساب استهلاك تلك الأصول بطريقة إعادة التقدير يستلزم عمل كشوف جرد ، يوضح بهذه الكشوف المفردات الموجودة في تاريخ الجرد من كل صنف من هذه الأصناف والصالح للإستخدام . وبمقارنة أرصدة أول المدة من هذه الأصناف ، بأرصدة آخر المدة في تاريخ الجرد ، فإنه يمكن تحديد قيمة النقص الذى طرأ على كل صنف من هذه الأصناف ، ويعتبر الفرق - قيمة النقص - هو قسط الإهلاك لهذا الأصل .

ب - الأثاث والديكورات :

يختلف معدل استهلاك الأثاث بالفنادق عن معدلات استهلاك الأثاث المتعارف عليها في المشروعات الأخرى ، ففي الفنادق تنعكس طبيعة نشاط تلك المشروعات على نسب استهلاك أثاثها . فالأثاث بالفنادق تستهلك بمعدلات أعلى من معدلات المشروعات الأخرى ، وتقرر إدارة كل فندق في ضوء ظروفها معدلات إهلاك تلك الأثاث وتصل تلك النسبة في بعض الفنادق إلى (٢٥ ٪) سنوياً ، أى إقراض عمر إنتاجي أربع سنوات للأثاث ، ولاتقل هذه النسبة في معظم الأحوال عن (١٠ ٪) سنوياً .

ومن بين طرق الاستهلاك المحاسبية المعروفة فإن طريقة القسط الثابت أو طريقة القسط المتناقص - أى منها - تتناسب مع حساب استهلاك الأثاث . إلا أنه لما كان استهلاك الأثاث والتركيبات يرتبط إلى حد كبير بمستوى نشاط الفندق وعدد نزلائه ، فإن بعض الفنادق تلجأ إلى حساب استهلاك أثاثات الفندق على أساس نسبة مئوية معينة من الإيرادات . على اعتبار أن هناك علاقة ارتباط طردى بين زيادة الإيرادات نتيجة

المجرد والحسابات الختامية : استهلاك أثاثات الفندق ، وتحدد هذه النسبة بمعرفة الفنيين وفي ضوء الخبرة السابقة . وتلقى هذه الطريقة قبول في كثير من الأحوال على أساس أنها تعنى بتحميل السنوات ذات مستويات النشاط العالية بنصيب من الاستهلاك يتناسب مع ما استهلك من هذه الأثاثات .

وان كانت أثاثات الفندق تتأثر إلى حد كبير بمستوى النشاط ، فإن ديكرورات الفندق على العكس لاتأثر بمستوى النشاط ، وإنما تتأثر بالتغيرات التي تطرأ على أذواق النزلاء والتطورات التكنولوجية في الصناعة الفندقية . فالفندق في معظم الأحوال لا يستبدل ديكروراته لأنها بليت أو تأكلت بفعل الاستعمال ، ولكن لأنها أصبحت غير متناسبة مع الذوق السائد "Out-Of-date" وفي بعض الأحوال الأخرى فقد ترى إدارة الفندق - لزيادة جذب النزلاء - تغير ديكرورات الفندق من طراز إلى طراز آخر ، وفي هذه الأحوال فإن ديكرورات الفندق كلها يجرى تغييرها بغض النظر عن عمرها الإنتاجي .

وعادة ماتحتاج عمليات إعادة الديكور إلى مبالغ ضخمة كبيرة خاصة إذا ماتعلق الأمر بإعادة الديكور وليس صيافته أو إصلاحه ولهذا فإن تكوين احتياطات خاصة لمواجهة مثل هذه الأحوال يعتبر سمه خاصة من سمات المحاسبية الفندقية . فالمشروعات الصناعية أو التجارية بحكم طبيعة نشاطها - وان كانت تعطى موضوع الديكرورات أهمية ، ولكن أهميته لاتصل إلى نفس درجة الأهمية في الصناعة الفندقية . وقد سبق الإشارة إلى أن ديكرورات الفندق تعد أحد العوامل المؤثرة في تحديد درجة الفندق وفتته وبالتالي مستوى الأسعار الذي يمكن أن يقدم به خدماته للعملاء .

ج - المباني والأدوات والآلات :

مباني الفندق وأدوات وآلات المطابخ والمصاعد المختلفة يتناسب استهلاكها مع طريقة القسط الثابت . على اعتبار أن هذه المجموعة من الأصول لها معدلات استهلاك ثابتة محددة بمعرفة الفنيين . وبالطبع يراعى عند حساب استهلاك هذه الأصول ، العمر الانتاجي الافتراضي لها ، قيمة النفاية في نهاية العمر الإنتاجي للأصل ، الإضافات إلى تلك الأصول على مدار العام وبالنسبة للعقارات فإنه يلاحظ عدم استهلاك الأرضي وإنما تحسب الاستهلاكات على قيمة المبنى فقط .

حسابات النتيجة :

وهي مجموعة الحسابات التي توضح وتقيس نتائج أعمال الفندق من مزاولته لنشاطه من ربح أو خسارة عن المدة المعد عنها تلك الحسابات . ووفقاً لما سبق الإشارة إليه ، فإن الجانب الصناعي (نشاط المطابخ) من نشاط الفندق يتم قياس نتائجه عن طريق حساب التشغيل ، أما الجانب التجاري من نشاط الفندق ، فيتم قياس نتائجه عن طريق حساب المتاجرة . وفيما يلي نتناول كلا منهما على حدة .

١ - حساب التشغيل الفندقى :

المهدف من إعداد حساب التشغيل في الفنادق هو قياس (تحديد) تكلفة صنع أو إعداد (إنتاج) الوجبات الغذائية المباعة والتي قدمت خلال الفترة المعد عنها الحساب . فعملية إعداد الأطعمة والمشروبات المختلفة التي يقدمها الفندق للزلاء هي عملية صناعية لا تختلف في طبيعتها عن عملية الإنتاج التي تقوم بها المشروعات الصناعية ، على الرغم من اختلاف نوعية المنتج النهائي في الحالتين .

فالفندق يقوم بشراء مواد أولية (المؤن) ويجرى على هذه المواد الأولية عمليات تحويلية (الطبخ والإعداد) لتحويلها إلى منتجات تامة الصنع (وجبات غذائية) . ومن ثم فإن عناصر التكاليف الداخلة في عملية إعداد تلك الوجبات الغذائية تصبح هي ذاتها عناصر التكاليف في المشروعات الصناعية ، وهي المواد والأجور والخدمات الأخرى . وإن كان من الملاحظ - بالطبع - اختلاف نوعية المواد الأولية في الحالتين . ويختلف حساب التشغيل الفندقى أيضاً عن مثيله في المشروعات الصناعية في عدم وجود أرصدة للوحدات تحت التشغيل وتامة الصنع أول وآخر المدة .

فالمشروعات الصناعية التي تنتج نوعاً معيناً من الإنتاج (أثاث مثلاً) يكون لديها وحدات تحت التشغيل في أول وآخر المدة ، وكذا وحدات تامة الصنع في أول وآخر المدة . أما الفندق فإن طبيعة إنتاجه هي وجبات غذائية ، فإنه لا يمكن بطبيعة الحال أن تكون هناك وجبات تحت التشغيل أول أو آخر المدة أو وجبات تامة الصنع . فالوجبات المنتجة يتم استهلاكها في نفس يوم إنتاجها بمعرفة النزلاء .

ولقياس تكلفة الوجبات التي تم صنعها خلال الفترة فإن الأمر يستلزم تحديد تكلفة

كل عنصر من عناصر التكاليف الثلاثة الداخلة في عملية الصنع وهى : المواد والأجور والخدمات . والمواد في هذه الحالة تشمل كل ما يستخدم في إعداد الوجبات الغذائية من مؤن باختلاف أنواعها وأشكالها ، سواء كانت داخلة في إعداد الوجبات الغذائية بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر .

أما الأجور فهى كل ما يتحمله الفندق في سبيل الحصول على جهد العمل الإنسانى للعاملين بالمطابخ ، سواء كانت أجورا مباشرة أو أجورا غير مباشرة . أما تكاليف الخدمات الأخرى فيقصد بها أى عناصر تكاليف أخرى خاصة بمطابخ الفندق ولا تدرج تحت بند المواد ولا تحت بند الأجور . ومن أمثلة تلك العناصر استهلاك أدوات ومعدات المطبخ ، صيانة وإصلاح أجهزة وأدوات المطبخ ، استهلاك الوقود والقوى المحركة داخل المطبخ .. الخ .

وبالطبع ، فإنه لأغراض القياس المحاسبى السليم لتكلفة إنتاج الوجبات الغذائية ، فإن الأمر يستلزم أن تأخذ في الاعتبار أرصدة المخزون من المؤن والمشروبات في أول وآخر المدة في الحسبان عند اعداد ح/ التشغيل . ويظهر ح/ التشغيل على النحو التالى :

ح / التشغيل

عن المدة من — إلى —

منه	له
xxx	أرصيد أول المدة من
	المخزون
xxx	مواد مباشرة
xxx	مواد غير مباشرة
xxx	اجمالي تكلفة المواد
xxx	أجور مباشرة
xxx	أجور غير مباشرة

منه	له
xxx	إجمالي تكلفة الأجور
	خدمات أخرى متنوعة
xxx	تكلفة صنع الوجبات
xxx	المباعة
xxx	(من حـ / المتاجرة)
xxx	إجمالي الخدمات الأخرى
xxxx	xxxx

مثال على إعداد حساب التشغيل :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة عن تكاليف المطابخ الخاصة بذلك الفندق (بالريال) :

مشتريات مؤن	٢٦٣١٤٥
مردودات مشتريات مؤن	٣١٥٤
مشتريات مشروبات متنوعة	٧٠٣٨٠
أجور عمال الإنتاج بالمطابخ	٢٤٦٨٢٠
أجور المشرفين على العمال	١٣٦٨٠٠
استهلاك معدات المطابخ	٦٠٠٠
زيوت وشحومات	٨١٢٠
صيانة وإصلاحات	١٦٠٠
مصرفوات متنوعة	١٢٥٠
قوى محسرة	٤٠٠٠

فإذا علمت أن أرصدة المخزون كانت على النحو التالي :

بيان	أول المدة	آخر المدة
مؤن مختلفة	٣٦٨٨٠	٢٤٦٥٠
مشروبات متنوعة	٤١٣٢٠	١٨٢٥٠

المطلوب : إعداد ح / التشغيل لهذا الفندق

ح / التشغيل

له

منه

المخزون أول المدة :			
مؤن مختلفة	٣٦٨٨٠		
مشروبات متنوعة	٤١٣٢٠		
			٧٨٢٠٠
مشتريات مؤن	٢٦٣١٤٥	٢٤٦٥٠ مؤن مختلفة	
(-) مشتريات مؤن	٣١٤٥	١٨٢٥٠ مشروبات متنوعة	
صافي المشتريات من المؤن	٢٦٠ ٠٠٠	إجمالي تكلفة المخزون آخر المدة	
مشتريات مشروبات	٧٠٣٨٠		
زيوت وشحومات	٨١٢٠		
إجمالي تكلفة المواد	٣٣٨٥٠٠		
أجور عمال الإنتاج	٢٤٦٨٢٠		
أجور المشرفين	١٣٦٨٠٠		
إجمالي تكلفة الأجور	٣٨٣٦٢٠		
إستهلاك معدات	٦ ٠٠٠		
صيانة وإصلاحات	١٦٠٠٠		
مصرفات متنوعة	١٢٥٠		
قوى محركة	٤٠٠٠		

ح / التشغيل

له	منه
	١٢٨٥٠
إجمالي تكلفة الخدمات	
٨١٣١٧٠	٨١٣١٧٠

ومن الممكن تصوير ح / التشغيل بإعادة عرض عناصر التكاليف بذلك الحساب بطريقة أخرى مختلفة . ففي الحساب السابق عرضت عناصر تكلفة إعداد الوجبات من حيث أنواعها (مواد وأجور وخدمات أخرى) . إلا أنه يمكن إعادة العرض من حيث علاقة تلك العناصر بالوجبة الغذائية ذاتها ، وتنقسم العناصر وفقا لهذا التوزيع إلى عناصر تكاليف مباشرة وعناصر تكاليف غير مباشرة . وبالطبع فإن الاختلاف في طريقة عرض عناصر التكاليف في الحساب لا يؤثر على تكلفة صنع الوجبات المبيعة ، كما هو واضح من حساب التشغيل بالصفحة التالية ، إذ يظهر حساب التشغيل في الحالتين نفس رقم تكلفة صنع الوجبات المبيعة . وترحل هذه التكلفة إلى حساب المتاجرة لمقابلتها بإيرادات بيع هذه الأطعمة والمشروبات .

(٢) حساب المتاجرة الفندق (الإجمالي والتحليلي) :

الفرض من ذلك الحساب هو قياس (تحديد) النتائج الإجمالية للأداء الفندق من ربح أو خسارة . والمقصود بالنتائج الاجمالية هنا هو نتائج الأداء الفندق قبل خصم التكاليف الادارية الخاصة بالأنشطة الإدارية أو المعاونة .

وتفاضل إدارة الفندق وهي بصدد تصوير حساب المتاجرة بين بديلين . البديل الأول أن تعد حساب متاجرة على مستوى نشاط الفندق كله كوحدة واحدة ، والبديل الثاني أن يظهر الحساب نتائج الأداء الإجمالية على مستوى الأنشطة كل نشاط على حدة .

ح / التشغيل

منه	له
الخزون أول المدة :	الخزون آخر المدة :
مؤن مختلفة ٣١٨٨٠	
مشروبات متنوعة ٤١٣٢٠	
٧٨٢٠٠	
عناصر تكاليف مباشرة :	
مشتريات مؤن ٢٦٣١٤٥	مؤن مختلفة ٢٤٦٥٠
مشتريات (-) م ٣١٤٥	مشروبات متنوعة ١٨٢٥٠
٢٦٠ ٠٠٠	اجمالي تكلفة المخزون آخر المدة ٤٢٩٠٠
٧٠ ٣٨٠	تكلفة صنع الوجبات المباعه
٢٤٦ ٨٢٠	(من حـ / المتاجرة)
٥٧٧ ٢٠٠	اجمالي التكاليف المباشرة
عناصر تكاليف غير مباشرة	
زيت وشحومات ٨١٢٠	
أجور المشرفين ١٣٦٨٠٠	
إستهلاك معدات ٦ ٠٠٠	
صيانة وإصلاحات ١٦٠٠٠	
مصروفات متنوعة ١٢٥٠	
اقوى حركة ٤٠٠٠	
١٥٧٧٧٠	إجمالي التكاليف غير المباشرة
٨١٣١٧٠	٨١٣١٧٠

وفي حالة تفضيل البديل الثاني ، فإن حساب المتاجرة يظهر تكلفة الوجبات المباعه ويقابلها بالايرادات الخاصة بالأطعمة والمشروبات . وتكلفة خدمات المبيت المباعه ويقابلها بالايرادات الخاصة بالمبيت وهكذا . ولاشك في أن إعداد حساب المتاجرة على مستوى الأنشطة يعطى صورة أفضل عن نتائج الأداء ، عما لو تم القياس على مستوى كل أنشطة الفندق كوحدة واحدة . إذا يتيح ذلك لإدارة الفندق توافر بيانات تحليلية أكثر عن مدى مساهمة كل نشاط - بشكل اجمالي - في أرباح الفندق الإجمالية .

إلا أنه من الناحية الأخرى فإن لتلك البيانات التحليلية تكلفتها من حيث الوقت والجهد المحاسبي المطلوب . وتفاضل إدارة كل فندق في ضوء ظروفها وإمكاناتها بين تكلفة تلك البيانات والعائد منها . وفيما يلي تتناول كلا من حساب المتاجرة الاجمالى وحساب المتاجرة التحليلى على حدة .

(أ) حساب المتاجرة الاجمالى :

ويظهر ذلك الحساب بشكل إجمالى فى الجانب المدين تكلفة أداء الأنشطة الفندقية الثلاثة (الأطعمة والمبيت والخدمات الأخرى) ، وفى الجانب الدائن الإيرادات المتحققة من أداء تلك الخدمات . ويلاحظ أن المصروفات الخاصة بالوظيفة الإدارية للفندق ، أو تلك التى لا يمكن الصاقها بإحدى الأنشطة الفندقية الثلاثة السابقة لاتظهر بذلك الحساب ، وإنما تظهر فى حساب الأرباح والخسائر - كما سيرد ذكره . ويظهر حساب المتاجرة الاجمالى فى هذه الحالة على النحو التالى :

ح / المتاجرة

عن المدة من — إلى —

له	منه

الإيرادات	تلكلة الوجبات المبيعة
مبيعات أطعمة ومشروبات	***
مبيعات مبيت	عناصر تكاليف
مبيعات خدمات فندقية أخرى	أداء خدمة المبيت
	أو الخدمات
اجمالي المبيعات	الفندقية الأخرى

أو مجمل الخسارة	مجمل الربح
***	***
***	***

مثال على إعداد حساب المتاجرة الإجمالي :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية مدة معينة (بالريال) :

- كان إجمالي الإيرادات من أنشطة الفندق المختلفة على النحو التالي :

إيرادات مبيت	٢١٤ ٨٢٠
مبيعات أطعمة ومشروبات	١٨٢ ٦٩٠
مبيعات خدمات فندقية أخرى متنوعة	١٨٤ ١٥٠

- بلغت تكلفة إعداد الوجبات المباعة من واقع حساب التشغيل (١٠٢٥١٣) ريال .

كانت عناصر تكاليف تشغيل الأنشطة الفندقية الأخرى على النحو التالي :

أجور ومرتبات	٨٥٢١٦
وجبات غذائية للعاملين	١٩٣٦٠
استهلاكات متنوعة	٢٣٥١٤
إضاءة وتدفئة	٤٢٣٠٠
قوى محركة	١٩٨٠٠
أدوات كتابية ومطبوعات	٨٢٠٠
مواد نظافة	١٤٦٠٠
دعاية وإعلان	٨٤٠٠
مصروفات متنوعة	٢٤٨٠٠
صيانة وإصلاحات	١٩٣٠٧

والمطلوب : إعداد حد / المتاجرة الإجمالي لهذا الفندق .

ح / المتاجرة

لـ	منه
	١٠٢٥١٣ تكلفة وجبات مياحة
	(إلى ح / التشغيل)
إيرادات مبيت	٢١٤٨٢٠ أجور ومرتببات
مبيعات أطعمة ومشروبات	١٨٢٦٩٠ وجبات غذائية للعاملين
مبيعات خدمات أخرى	١٨٤١٥٠ استهلاكات متنوعة
	اضاءة وتدفئة
	اقوى محرقة
	أدوات كتابية
	امواد نظافة
	ادعاية وإعلان
	امصروفات متنوعة
	اصيانة وإصلاحات
	١١٣٦٥٠ مجمل الربح
	(إلى ح / الأرباح
	٥٨١٦٦٠ والخسائر)
	٥٨١٦٦٠

(ب) حساب المتاجرة التحليل :

بفرض أن النظام المحاسبي المطبق بالفندق يتيح توافر بيانات تحليلية على مستوى الأنشطة الرئيسية الثلاثة للفندق ، فإنه يمكن في هذه الحالة مقابلة إيرادات كل نشاط بتكاليف ذلك النشاط . وعمليا ، فإن النظام المحاسبي لابد وأن يستخدم مجموعة من أسس التوزيع المنطقية لاماكان فصل تكاليف أداء كل نشاط على حدة .

حقا أن هناك بعض عناصر التكاليف لإيثار مشاكل بشأن توزيعها على الأنشطة الفندقية المختلفة ، كما هو الحال بالنسبة للأجور والمترببات ، إلى حد كبير . فمن واقع

مثال على إعداد ح / المتاجرة التحليلي :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة
(بالريال) :

- كانت مبيعات الفندق المختلفة خلال الفترة على النحو التالي :

نسخ وترجمة	١٦٤٠٠
حمام السباحة	٥٩٨٠٠
غسيل وكى	٨٦٢٠٠
غرف عادية	٨٨٣٠٠
أجنحة خاصة	٤٣٥٦٤٠
أطعمة	٤١٣٨٢٠
مشروبات باردة ساخنة	٨٢١٦٠
مياه معدنية	٢٣٤٠٠
جراج	٦٢٠٠
زهور وتجميل	١٤٣٠٠
جرائد ومجلات	١١٤٠٠
تليفون وتليكس	٨٩٤٦٠

- كانت عناصر التكاليف والبيانات الإحصائية الخاصة بالمبيت والخدمات الفندقية
الأخرى على النحو التالي :

أ - بيانات إحصائية :

بيانات	الإجمالي	أقسام المبيت	أقسام الخدمات الفندقية الأخرى
قيم المعدات والتجهيزات	١٢٠٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠
عدد الكيلوات المستهلكة	٤ ٨٠٠	٣ ٢٠٠	١ ٦٠٠
عدد العاملين	٨٠٠	٥٠٠	٣٠٠
المساحة بالمتر	١ ٢٠٠	٨٠٠	٤٠٠

ب - بيانات تكاليفية :

تكلفة إعداد الوجبات الغذائية المباعة (حساب التشغيل)	٢١٥ ٨٠٠
استهلاك معدات وتجهيزات لأقسام المبيت وأقسام الخدمات الأخرى .	٢٤ ٠٠٠
أجور ومرتببات أقسام المبيت .	٩٦ ٨٢٠
أجور ومرتببات أقسام الخدمات الفندقية الأخرى .	٧٤ ٨٣٠
وجبات غذائية للعاملين بأقسام المبيت والخدمات الأخرى .	٩ ٦٠٠
إضاءة وتدفئة لأقسام المبيت والخدمات الأخرى .	١٨ ٠٠٠
قوى محركة لأقسام المبيت والخدمات الأخرى .	٩٠٠٠
أدوات كتابية خاصة بأقسام الخدمات الأخرى .	١٢٠٠
مواد نظافة لأقسام المبيت .	٤٨٠٠
مواد نظافة لأقسام الخدمات الأخرى .	٨٢٠
صيانة وإصلاحات لأقسام المبيت .	١٤٥٠
صيانة وإصلاحات لأقسام الخدمات الأخرى .	١٦٣٠
مصرفات متنوعة (توزيع بالتساوى) .	٢٨٠٠
تليفون وتليكس أقسام الخدمات الأخرى .	٦١٢٠٠
والمطلوب : إعداد حـ / المتاجرة التحليل لهذا الفندق .	

الحل

تهييد حسابى للحل :

يوزع استهلاك المعدات والتجهيزات بنسبة قيم المعدات والتجهيزات في كل منهما

٢٠ : ١٠٠

١ : ٥

قيمة الجزء = $24000 \div 6 = 4000$ ريال

استهلاك معدات وتجهيزات أقسام المبيت = $5 \times 4000 = 20000$ ريال

استهلاك معدات وتجهيزات الأقسام الخدمية = $1 \times 4000 = 4000$ ريال

توزيع تكاليف الوجبات الغذائية بنسبة عدد العاملين في كل منهما :

$$300 : 500$$

$$3 : 5$$

قيمة الجزء = $9600 \div 8 = 1200$ ريال

تكاليف الوجبات للعاملين بأقسام المبيت = $5 \times 1200 = 6000$ ريال

تكاليف الوجبات للعاملين بالأقسام الخدمية = $3 \times 1200 = 3600$ ريال

توزيع تكاليف الإضاءة والتدفئة بنسبة المساحة في كل منهما :

$$400 : 800$$

$$1 : 2$$

قيمة الجزء = $18000 \div 3 = 6000$ ريال

تكاليف الإضاءة والتدفئة لأقسام المبيت = $2 \times 6000 = 12000$ ريال

تكاليف الإضاءة والتدفئة بالأقسام الخدمية = $1 \times 6000 = 6000$ ريال

توزيع القوى المحركة بنسبة عدد الكيلوات المستهلكة في كل منهما :

قيمة الجزء = $9000 \div 3 = 3000$ ريال

تكاليف القوى المحركة لأقسام المبيت = $2 \times 3000 = 6000$ ريال

تكاليف القوى المحركة لأقسام الخدمية = $1 \times 3000 = 3000$ ريال

مثال شامل على التشغيل والمتاجرة التحليل :

البيانات التالي مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة
(بالريال) :

أولاً : بيانات خاصة بالايرادات :

كانت إيرادات الفندق من مبيعاته المختلفة على النحو التالي :

إيرادات تليفون وتليكس	١٤٨١٢٠
إيرادات تأجير غرف مفردة	١٨٨٦٤٠
إيرادات تأجير غرف مزدوجة	١٧٥٨٩٠
إيرادات مبيعات وجبات غذائية	٣٣٥٨٢٠
إيرادات مشروبات باردة وساخنة	٤٦٨٩٠
إيرادات نسخ وترجمة	١٨٣٠٠
إيرادات غسيل وكى	٧٤٩٢٠
إيرادات تأجير أجنحة ممتازة وعادية	٦٢١٢٠
إيرادات الجراج	١٢٢٠٠
إيرادات التجميل والحلاقة	٩٨٥٠
إيرادات زهور وهدايا	٤٢٠٠
إيرادات مبيعات مياه معدنية	٩٣٠٠
إيرادات حمام السباحة	٣٧٨٤٠
إيرادات صالة الألعاب والتسلية	٦١٢٠
إيرادات جرائد ومجلات	١٣٦٠٠

ثانياً : بيانات بالمصروفات والتكاليف :

تليفون وتليكس لحساب النزلاء	٩٤٨٢٠
مشتريات مؤن متنوعة	١٢٦٢٣٠

صيانة وإصلاحات بالمطابخ	١٤٣٨٠
أجور ومرتبآت أقسام المبيت	٢٠٢٣٠٠
أجور عمال المطابخ	٩٠٣٤٠
أجور ومرتبآت أقسام الخدمات الأخرى	١٦٠٩٥٠
أجور المشرفين على عمال المطابخ	٢٤٣٠٠
قوى محرّكة للمطابخ	١٩٨٥٠
مردودات مشتريات مؤن	٦٢٣٠
مشتريات مشروبات متنوعة	١٢٦٥٠
مصروفات متنوعة للمطابخ	٢٦٣٠
إجمالي الاستهلاكات	١٦٠٠٠
إجمالي الوجبات الغذائية للعاملين	٥٤٠٠
مصروفات متنوعة لأقسام المبيت	١٦٨٤٠
تليفون أقسام المبيت	١٣٣٠٠
تليفون وبريد أقسام الخدمات الأخرى	١٦٩٠٠
مواد نظافة لأقسام المبيت	١٤٣٠٠
مواد نظافة للمطابخ	٢١٠٠
إضاءة وتكييف	٨٠٠٠
أدوات كتابية لأقسام الخدمات الأخرى	١٥٣٠٠
مواد نظافة لأقسام الخدمات الأخرى	١٧٩٠٠

ثالثاً : بيانات خاصة بأرصدة المخزون :

بيان	أول المدة	آخر المدة
مشروبات متنوعة	٢٦٢٩٠	٢٢٤٥٠
مؤن مختلفة	١٦٨٢٠	٢٩١٥٠

رابعاً : بيانات احصائية :

بيان	الاجمالى	مطابخ	اقسام مبيت	اقسام خدمات أخرى
عدد العاملين	٢٢٠	١٢٠	١٠٠	٥٠
المساحة بالتر المربع	٢ ٠٠٠	٥٠٠	١٣٠٠	٢٠٠
قيم الأصول والمعدات	٤٠٠ ٠٠٠	١٥٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠

والمطلوب :

أولاً : إعداد حـ / التشغيل .

ثانياً : إعداد حـ / المتاجرة (التحليل) .

تمهيد حسابى للحل :

١ - توزيع الاستهلاكات بنسبة قيم الأصول والمعدات :

$$١٥ : ٢٠ : ٥$$

$$٣ : ٤ : ١$$

$$\text{مجموع الأجزاء} = ٣ + ٤ + ١ = ٨$$

$$\text{قيمة الجزء} = ١٦٠٠٠ - ٨ = ٢٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{استهلاكات مطابخ} = ٣ \times ٢٠٠٠ = ٦٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{استهلاكات مبيت} = ٤ \times ٢٠٠٠ = ٨٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{استهلاكات أقسام خدمات} = ١ \times ٢٠٠٠ = ٢٠٠٠ \text{ ريال}$$

٢ — توزيع تكلفة الوجبات الغذائية بنسبة عدد العاملين :

$$٥ : ١٠ : ١٢$$

$$\text{مجموع الأجزاء} = ٥ + ١٠ + ١٢ = ٢٧$$

$$\text{قيمة الجزء} = ٥٤٠٠ - ٢٧ = ٢٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{تكاليف وجبات العاملين بالمطابخ} = ١٢ \times ٢٠٠ = ٢٤٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{تكاليف وجبات العاملين بالمبيت} = ١٠ \times ٢٠٠ = ٢٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{تكاليف وجبات العاملين بالأقسام} = ٥ \times ٢٠٠ = ١٠٠٠ \text{ ريال}$$

الأخرى

٣ — توزيع تكاليف الإضاءة والتكيف بنسبة المساحة :

$$٥ : ١٣ : ٢$$

$$\text{مجموع الأجزاء} = ٥ + ١٣ + ٢ = ٢٠$$

$$\text{قيمة الجزء} = ٨٠٠٠ - ٢٠ = ٤٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{إضاءة وتكيف المطبخ} = ٥ \times ٤٠٠ = ٢٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{إضاءة وتكيف أقسام المبيت} = ١٣ \times ٤٠٠ = ٥٢٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{إضاءة وتكيف الأقسام الخدمية} = ٢ \times ٤٠٠ = ٨٠٠ \text{ ريال}$$

ح / التشغيل

له

منه

المخزون أو المدة :			
مشروبات متنوعة .	٢٦٢٩٠		
مؤن مختلفة .	٦١٨٢٠		
المخزون آخر المدة :			٤٣٢١٠
مشروبات متنوعة .	٢٢٤٥٠		
مؤن مختلفة .	٣٩١٥٠		
		٧١٦٠٠	
عناصر تكاليف مباشرة :			
مشتريات مؤن .	١٢٦٢٣٠		
(-) م. مشتريات .	٦٢٣٠		
تكلفة صنع الوجبات المبيعة .	٢٦٨٢٦٠		
(من ح/ المتاجرة)			
صالي المؤن .	١٢٠ ٠٠٠		
مشتريات مشروبات .	١٢ ٦٥٠		
أجور عمال .	٩٠ ٣٤٠		
اجمالي التكاليف المباشرة			٢٢٢٩٩٠
عناصر تكاليف غير مباشرة :			
صيانة واصلاحات .	١٨٣٨٠		
أجور المشرفين .	٢٤٣٠٠		
اقوى محرقة .	١٩٨٥٠		
مصروفات متنوعة .	٦٦٣٠		
امواد نظافة .	٢١٠٠		
استهلاكات .	١٠٠٠		
تكاليف وجبات العاملين .	٢٤٠٠		
إضاءة وتكييف .	٢٠٠٠		
إجمالي تكاليف غير مباشرة			٧٣٦٦٠
		٢٢٩٨٦٠	٢٢٩٨٦٠

ح / المتاجرة

(الجانب المدين)

منه

مجموع	أطعمة ومشروبات	مبيت	خدمات فندقية أخرى	بيان
٢٦٨٢٦	٢٦٨٢٦٠			تكلفة وجبات غذائية
٣٣٦٢٥		٢٠٢٣٠٠	١٦٠٩٥٠	أجور
١٠ ٠٠		٨ ٠٠٠	٢ ٠٠٠	استهلاكات
٣ ٠٠		٢ ٠٠٠	١ ٠٠٠	وجبات عاملين
٩٤٨٢			٩٤٨٢٠	تليفون وتليكس
٣٢٢٠٠		١٤٣٠٠	١٧٩٠٠	مواد نظافة
٦٠٠٠		٥٢٠٠	٨٠٠	اضاءة وتكييف
١٧٩٠٠			١٧٩٠٠	أدوات كسائية
١٦٨٤٠		١٦٨٤٠		مصرفات متنوعة
٣٠٢٠٠		١٣٣٠٠	١٦٩٠٠	تليفون وبريد
٣٠١٣٤٠	١٢٣٧٥٠	١٦٤٧١٠	١٢٨٨٠	مجموع الربح (إلى ح / أ. ح)
١١٤٣٨١	٣٩٢٠١٠	٤٢٦٦٥٠	٣٢٥١٥٠	

لنه	ح / المتاجرة (الجانب الدائن)			
	خدمات	أطعمة	ميت	مجموع
بيان	فندقية أخرى	ومشروبات		
تليفون وتليكس	١٤٨١٢٠			١٤٨١٢٠
غرف مفردة			١٨٨٦٤٠	١٨٨٦٤٠
غرف مزدوجة			١٧٥٨٩٠	
وجبات غذائية		٣٣٥٨٢٠		٣٣٥٨٢٠
مشروبات		٤٦٨٩٠		٤٦٨٩٠
نسخ وترجمة	١٨٣٠٠			١٨٣٠٠
غسيل وكى	٤٧٩٢٠			٧٤٩٢٠
أجنحة			٦٢١٢٠	٦٢١٢٠
جراج	١٢٢٠٠			١٢٢٠٠
تجميل وحلاقة	٩٨٥٠			٩٨٥٠
زهور وهدايا	٤٢٠٠			٤٢٠٠
مياه معدنية	٩٣٠			٩٣٠٠
حمام سباحة	٣٧٨٤٠			٣٧٨٤٠
مبالاة الألعاب	٦١٢٠			٦١٢٠
جرائد ومجلات	١٣٦٠٠			١٣٦٠٠
	٣٥٢١٥٠	٤٢٦٦٥٠	٣٩٢٠١٠	١١٤٣٨١٠

(٣) حساب الأرباح والخسائر :

بعد تحديد إجمالى نتائج أداء الأنشطة المختلفة للفندق ، سواء على مستوى كل نشاط على حدة (حساب المتاجرة التحليلي) ، أو على مستوى كل الأنشطة مجتمعة (حساب المتاجرة الإجمالى) فإن الخطوة التالية تصبح هى تحديد صافي نتائج الأداء على مستوى الفندق عن طريق اعداد حساب الأرباح والخسائر .

ويرحل إلى حساب الأرباح والخسائر نتائج الأداء الاجمالية لكل نشاط على حدة فى الجانب المدين (إذا كانت نتيجة أداء ذلك النشاط مجمل خسارة ، أو فى الجانب الدائن (إذا كانت نتيجة أداء ذلك النشاط مجمل ربح) . وبالإضافة إلى ذلك يظهر فى الجانب المدين من حساب الأرباح والخسائر كافة أنواع المصروفات والأعباء والخسائر الأخرى التى لم يسبق تحميلها إلى أى نشاط آخر ، بسبب أما أنها لا تخص أى نشاط من النشاطات السابقة ، أو أنها يصعب توزيعها بشكل سليم ومقبول على تلك الأنشطة السابقة مثل مصروفات الادارة العامة للفندق ، مرتبات ومكافآت الجهاز المالى والإدارى للفندق ، استهلاكات أثاثات ومعدات الإدارة العامة .

ومن أمثلة الخسائر والأعباء العامة للفندق والتى تظهر فى الجانب المدين أيضاً من حساب الأرباح والخسائر الديون المعدومة ، ومبالغ التأمين على الفندق ضد الحريق ، مخصص الديون المشكوك فيها ، الدعاية والإعلان ان لم يكن قد سبق معالجتها ضمن أى نشاط من الأنشطة السابقة ، الخسائر العرضية من بيع بعض أصول الفندق الثابتة ، خسائر استثمارات ... الخ .

أما الجانب الدائن من حساب الأرباح والخسائر فبالإضافة إلى إجمالى أرباح الأنشطة الفندقية ، فإنه يظهر أيضاً الأرباح من بيع بعض أصول الفندق أو من استثماراته ، أى إيرادات أخرى متنوعة لم يسبق معالجتها ضمن إيرادات الأنشطة السابقة . ويظهر ح/ الأرباح والخسائر على النحو التالى :

وهنا يلزم الإشارة أن كيفية التصرف فى أرباح الفندق الصافية سوف يحددها الشكل القانونى للفندق بحسب ما إذا كان مشروع فردى أو شركة أشخاص أو شركة أموال . ففى الحالة الأولى (المشروعات الفردية) تؤول الأرباح الصافية لمالك الفندق . فى حالة

ح/ الأرباح والخسائر

عن المدة من ————— إلى —————

منه	له
XXX	XXX
خسائر الأنشطة المختلفة	أرباح الأنشطة المختلفة على مستوى
على مستوى كل نشاط .	كل نشاط .
XXX	XXX
مصرفات عامة غير مخصصة	أرباح بيع أصول ثابتة
للأنشطة النوعية	إيرادات استثمارات
XXX	XXX
الديون المدونة	عمولات دائنة
XXX	XXX
مخصص ديون مشكوك فيها	أى إيرادات أخرى متنوعة
XXX	XXX
التأمينات ضد الحريق	
والسرقة .	
XXX	
الدعاية والإعلان	
XXX	
خسائر بيع أصول ثابتة	
XXX	
خسائر استثمارات	
XXX	
مصرفات بنك وعمولات	
مدينة .	
XXX	XXX
صافي الربح	أو صافي الخسارة
XXX	XXX

شركات الأشخاص ، فإن عقد الشركة بينهم يوضح كيفية توزيع الأرباح الصافية والنسبة المقررة لكل شريك . أما في حالة شركات الأموال ، فإن الفندق في هذه الحالة - كشركة مساهمة - يلتزم في عملية توزيع الأرباح الصافية بالنظام العام المعمول به في شأن التصرف في الفائض القابل للتوزيع ونسب الاحتياطات الواجب خصمها قبل اجراء التوزيعات التي يحددها النظام بنسب وتسلسل معين .

(٤) الميزانية العمومية (قائمة المركز المالي) :

الميزانية العمومية هي قائمة توضح المركز المالي للفندق في لحظة إعدادها . ولا تختلف طريقة عرض مفردات عناصر الأصول والخصوم بالميزانية العمومية للفندق من حيث تبويبها عن طريقة العرض في المشروعات الأخرى إلا في بعض الاختلافات الطفيفة التي تعكسها طبيعة أصول الفندق .

فالأصول الثابتة بالمشروعات الفندقية يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما : الأصول الثابتة العامة (أو التقليدية) ، وهذه تشمل الأراضي والمباني (العقارات) ، والأثاثات ، والسيارات ، والآلات والمعدات ، والعدد والأدوات . الأصول الثابتة الخاصة (أو الفندقية) ، وهذه المجموعة تشمل أدوات المائدة ، الصينى والبلور ، والأغطية والمفروشات ، الديكور والزخارف . وتبلو أهمية التفرقة بين نوعين الأصول الثابتة السابقة نظرا للاختلافات في طريقة وقيم استهلاكات كل منهما . ولكن يظل في النهاية أن كل هذه المفردات تمثل الأصول الثابتة للفندق .

وماعدا ذلك فإن الميزانية العمومية لاتفندق تختلف تبويباتها أو طريقة العرض والمعالجة المحاسبية لعناصر مفرداتها عما هو متبع في المشروعات الأخرى . وإن كان من الملاحظ أن الأصول الثابتة تمثل نسبة عالية من إجمالي قيم أصول الفندق ، نظراً لما تتميز به الصناعة الفندقية من ضخامة رأس المال الثابت بالنسبة للأصول المتداولة ، تلك الأخيرة التي تتميز بارتفاع سرعة معدل دورتها ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه . وتظهر الميزانية العمومية للفندق على النحو التالي :

فندق
الميزانية العمومية في

أصول	مخصص
أصول ثابتة :	حقوق الملكية :
عامة (تقليدية) :	رأس المال XXX
XXXX عقارات	XXXX احتياطي عام
XXXX أثاثات	— XXX
XXXX سيارات	XXXX الفائض القابل للتوزيع
XXXX آلات ومعدات	XXXX (الأرباح الصافية)
XXXX عدد وأدوات	XXXX قروض طويلة الأجل :
XXXX إجمال الأصول الثابتة العامة	
خاصة (نقدية) :	الاستهلاكات والمخصصات :
XXXX أدوات مائدة	XXXX مجمع استهلاكات مبان
XXXX صيني وبلور	XXXX مجمع استهلاك أثاثات
XXXX أغذية ومفروشات	XXXX مجمع استهلاك آلات ومعدات
XXXX ديكورات وزخارف	XXXX مجمع استهلاك عدد وأدوات
XXXX إجمال الأصول الثابتة الخاصة	XXXX استهلاك أدوات مائدة
	XXXX مجمع استهلاك صيني وبلور
أصول متداولة :	XXXX مجمع استهلاك أغذية ومفروشات
XXXX نقدية بالصندوق	XXXX مجمع استهلاك ديكورات
XXXX نقدية بالبنك	XXXX مخصص ديون مشكوك فيها
XXXX مدينون	XXXX
XXXX أوراق مالية	XXXX احتياطي هبوط أسعار أكم
XXXX مخزون آخر المدة	XXXX مخصص متداولة :
XXXX	XXXX دائنون
XXXX	XXXX أوراق دفع

أصول	خصوم
xxx	xxx قروض قصيرة الأجل
xxx	xxx
xxx أرصدة مدينة أخرى :	أرصدة دائنة أخرى :
xxx	xxx
xxx	xxx
xxx	xxx
xxx	xxx
xxx	xxx
xxx	xxx

مثال عام على إعداد الحسابات الختامية الفندقية :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات فندق الرياض في ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ
(بالريال) :

أولاً : بيانات خاصة بالإيرادات :

إيرادات مبيعات مياه معدنية .	١٦٣٠٠
إيرادات استشارات أوراق مالية .	٩٠٥٠
إيرادات مبيعات زهور وهدايا .	٢٩٨٠٠
إيرادات تليفون وتليكس .	١١٤٦٠٠
إيرادات تأجير غرف مفردة .	١٦٣٩٠٠
إيرادات تأجير غرف مزدوجة .	١٤٨٢٠٠
عمولات دائنة من البنك .	١٤٥٠
إيرادات أخرى عامة متنوعة .	٦٢٠٠
إيرادات التجميل والحلاقة .	١١٨٢٠
إيرادات مبيعات وجبات غذائية .	٥١٢٣٠٠

إيرادات مبيعات مشروبات متنوعة .	٤٦٩٠٠
إيرادات تأجير أجنحة خاصة .	١٢٣١٦٠
إيرادات تأجير أجنحة عادية .	٣٨٨٤٠
إيرادات صالة الألعاب والتسلية .	١٦٣٥٠
إيرادات غسيل وكى .	٨٤١٢٠
إيرادات الجراج .	١١٠٠٠
إيرادات حمام السباحة .	١٦٨٥٠
إيرادات نسخ وترجمة .	٩٢٠٠
إيرادات جرائد ومجلات .	١٧٣٠٠
خصم مكسب .	١٦٠٠

ثانياً : بيانات خاصة بالتكاليف والمصروفات :

ديون معدومة .	١٤٦٠٠
تليفون وتليكس لحساب النزلاء .	٨٢١٢٠
مشتريات مؤن متنوعة .	١٠٥٤٥٠
مصروفات بنك .	٨٥٠
مصروفات الادارة العامة .	١٦١٤٠٠
أجور ومرتبات الادارة العامة .	١٥٦٣٠٠
خسائر بيع أصول ثابتة .	٣٢٠٠
تليفون وبريد الأقسام الخدمية الأخرى .	٨١٥٠
تليفون وبريد أقسام المبيت .	٤١٢٠
عمولة وكلاء سياحة .	٨١٠٠
دعاية وإعلان .	١١٥٠٠
تأمين ضد السرقة والحريق .	٨٢٠٠
صيانة واصلاحات بالمطابخ .	١٦٣٠٠
إجمالي الوجبات الغذائية للعاملين .	٢٤٠٠٠
مصروفات متنوعة للمطابخ .	٢٩٣٦٠

أجور ومرتبات أقسام المبيت .	٢١٣٦٠٠
أجور عمال المطابخ .	٧٢٤٥٠
أجور المشرفين على المطابخ .	٩٣٢٠
أجور ومرتبات أقسام الخدمات الأخرى .	٩٤٥٠٠
مردودات مشتريات مؤن .	٥٤٥٠
مشتريات مشروبات متنوعة معبأة .	٤٧٣٠٠
مواد نظافة لأقسام المبيت .	١٤٩٠٠
تليفون وبريد وتليكس الإدارة العامة .	١٤٣٠٠
مواد نظافة للمطابخ .	٨٦٠٠
إضاءة وتكييف .	١٦٠٠٠
أدوات كتابية لأقسام الخدمات الأخرى .	٩٩٠٠
أدوات كتابية للإدارة العامة .	٨٨٠٠
مصروفات نقل مؤن ومشروبات .	١١٥٠
زيت وشحومات بالمطابخ .	٢٣١٤٠
مشتريات مياه معدنية .	١١٣٥٠

ثالثاً : بيانات خاصة بالأصول والخصوم :

صيني وبلور .	٥٧١٨٠
عقارات .	١٨٢٥٠٠
أثاثات .	١٠٠ ٠٠٠
سيارات .	٨٠٠٠٠
أدوات مائدة .	٣٦٠٠٠
آلات ومعدات .	٤٠٠٠٠
أغطية ومفروشات .	٦٢٥٠٠
عدد وأدوات صغيرة .	١٦٠٠٠
ديكورات وزخارف .	٩٠٠٠
إحتياطي عام .	٦٣٠٠

١٧٣٩٠	قروض طويلة الأجل .
١٤٩٥٠	قروض قصيرة الأجل .
٦٣١٢٠	دائون .
٦٦٨٤٠	نقدية بالبنك .
٤١٩٣٠	نقدية بالصندوق .
٦٤١٣٠	أوراق دفع .
٧٢٤٦٠	أوراق مالية .
٦٠٠٠٠	رأس المال .
٨٢٤٠٠	ذمم (نزلاء) .

رابعاً : بيانات احصائية :

بيان	إجمالي	مطابق	أقسام ميت	أقسام خدمات أخرى	أقسام الإدارة العامة
عدد العاملين	٢٤٠	٧٠	١٠٠	٣٠	٤٠
المساحة بالمتر المربع	٣٢٠٠	٢٠٠	٢٥٠٠	١٠٠	٤٠٠
قيم الأثاثات	٢٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٦٠٠٠	٤٠٠٠
قيم الآلات والمعدات	٤٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٥٠٠٠	-	٥٠٠٠
قيم العدد والأدوات	١٦٠٠٠	١٤٠٠٠	٢٠٠٠	-	-

فاذا علمت أنه عند الجرد قد اتضح أن :

- كانت أرصدة المخزون وأول وآخر المدة على النحو التالي :

بيان	أول المدة	آخر المدة
المؤن المختلفة	٢٦٣٠٠	١٦٩٠٠
المشروبات المعبأة	١٤٨٠٠	١٨٦٠٠
المياه المعدنية	٨٨٠٠	٦٤٠٠

- تستهلك المباني (٢٪) وان قيمة الأراضي (٦٢٥٠٠) ريال .
 - يستهلك الأثاثات بمعدل (٢٠٪) والسيارات بمعدل (٢٥٪) والآلات والمعدات بمعدل (١٠٪) سنويا بطريقة القسط الثابت .

- كانت نتيجة إعادة تقدير بعض أصول الفندق في نهاية السنة المالية على النحو التالي (بالريال) :

أدوات مائدة .	٣٢ ٠٠٠
العدد والأدوات الصغيرة .	١٤ ٠٠٠
الصيني والبلور .	٥٠ ٠٠٠
الأغطية والمفروشات .	٥٥ ٠٠٠

- تستهلك الديكورات والزخارف بمعدل (١٠٪) سنويا (للفندق ككل) .
 - هناك ديون معدومة قدرها (١٢٤٠٠) ريال ، ويراد عمل مخصص للديون المشكوك في تحصيلها بمعدل (٥٪) .
 - هناك تأمينات حريق مدفوعة مقدما قدرها (٢٠٠) ريال ، وعمولة وكلاء سياحة لم تدفع بعد قدرها (٤٠٠) ريال .
 - توزع استهلاكات السيارات بالتساوى ، ويستفيد الفندق ككل من مبالغ الدعاية والاعلان - علماً بأن هناك مبالغ دعاية وعلان لازالت مستحقة قدرها (٣٥٠٠) ريال .
 - هناك إيرادات أوراق مالية لم تحصل بعد قدرها (٣٥٠) ريالا .

والمطلوب :

- ١ - إعداد حساب التشغيل عن المدة من ١/١ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ .
- ٢ - إعداد حساب المتاجرة التحليلي عن المدة من ١/١ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ .
- ٣ - إعداد حساب الأرباح والخسائر عن المدة من ١/١ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ .
- ٤ - تصوير الميزانية العمومية للفندق في ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ .

تمهيد حسابي للحل :

- ١ - توزع تكاليف الوجبات بنسبة عدد العاملين .

$$٤ : ٣ : ١٠ : ٧$$

$$\text{قيمة الجزء} = ٢٤٠٠٠ \div ٢٤ = ١٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{المطابخ} = ٧ \times ١٠٠٠ = ٧٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{المبيت} = ١٠ \times ١٠٠٠ = ١٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{الخدمات} = ٣ \times ١٠٠٠ = ٣٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{الإدارة} = ٤ \times ١٠٠٠ = ٤٠٠٠ \text{ ريال}$$

- ٢ - توزع تكاليف الإضاءة والتكيف بنسبة المساحة .

$$٤ : ١ : ٢٥ : ٢$$

$$\text{قيمة الجزء} = ١٦٠٠٠ \div ٣٢ = ٥٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{المطابخ} = ٢ \times ٥٠٠ = ١٠٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{المبيت} = ٢٥ \times ٥٠٠ = ١٢٥٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{الخدمات} = ١ \times ٥٠٠ = ٥٠٠ \text{ ريال}$$

$$\text{الإدارة} = ٤ \times ٥٠٠ = ٢٠٠٠ \text{ ريال}$$

- ٣ - استهلاكات المباني = $١٢٠٠٠٠ \times ٠,٢ = ٢٤٠٠$ ريال

، ويوزع بنسبة المساحة بالتر المربع :

$$٤ : ١ : ٢٥ : ٢$$

قيمة الجزء = $24000 \div 32 = 750$ ريال

المطابخ = $2 \times 750 = 1500$ ريال

المبيت = $25 \times 750 = 18750$ ريال

الخدمات = $1 \times 750 = 750$ ريال

الإدارة = $4 \times 750 = 3000$ ريال

٤ — استهلاك السيارات = $25 \times 80000 = 2000000$ ريال .

ويوزع بالتساوي على أقسام الفندق :

المطابخ = 5000 ريال

المبيت = 5000 ريال

الخدمات = 5000 ريال

الإدارة = 5000 ريال

٥ — استهلاك الأثاث = $2 \times 100000 = 200000$ ريال

ويوزع بنسبة قيم الأثاث وهي :

١٠ : ٨٠ : ٦ : ٤

قيمة الجزء = $20000 \div 100 = 200$ ريال

المطابخ = $10 \times 200 = 2000$ ريال

المبيت = $80 \times 200 = 16000$ ريال

الخدمات = $6 \times 200 = 1200$ ريال

الإدارة = $4 \times 200 = 800$ ريال

٦ — استهلاك الآلات والمعدات = $10 \times 40000 = 400000$ ريال

وتوزع بنسبة قيم الآلات والمعدات وهي :

٣٠ : ٥ : ٥

قيمة الجزء = $40000 \div 40 = 1000$ ريال

$$\text{المطابخ} = 30 \times 100 = 3000 \text{ ريال}$$

$$\text{المبيت} = 5 \times 100 = 500 \text{ ريال}$$

$$\text{الإدارة} = 5 \times 100 = 500 \text{ ريال}$$

$$7 - \text{استهلاك عدد وأدوات} = 16000 - 14000 = 2000 \text{ ريال}$$

وتوزع بنسبة قيم العدد والأدوات وهي :

$$14 : 2$$

$$7 : 1$$

$$\text{قيمة الجزء} = 2000 \div 2 = 1000 \text{ ريال}$$

$$\text{المطابخ} = 7 \times 1000 = 7000 \text{ ريال}$$

$$\text{المبيت} = 1 \times 1000 = 1000 \text{ ريال}$$

$$8 - \text{استهلاك صيني وبلور} = 57180 - 50000 = 7180 \text{ ريال}$$

ويظهر ضمن تكلفة الأطعمة في حساب المتاجرة .

$$9 - \text{استهلاك أدوات مائدة} = 36000 - 32000 = 4000 \text{ ريال}$$

ويظهر ضمن تكلفة الأطعمة في حساب المتاجرة .

$$10 - \text{استهلاك الأغذية والمفروشات} = 62500 - 55000 = 7500 \text{ ريال}$$

ويظهر ضمن تكلفة الأطعمة في حساب المتاجرة .

$$11 - \text{استهلاك ديكورات} = 90000 - 81000 = 9000 \text{ ريال}$$

ويظهر في حساب الأرباح والخسائر لأنه يخص الفندق ككل .

فندق الرياض
ح/ التشغيل عن المدة
من ١٤٠٩/١/١ هـ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ

منه	له
انحزون أول المدة :	
٢٦٣٠٠	مؤن مختلفة
٤١٣٢٠	مشروبات مضافة
٨٨٠٠	مياه معدنية
٤٩٠٠	١٨٦٠٠ مشروبات مضافة
عناصر تكاليف	
مباشرة :	
١٠٥٤٥٠	٤١٩٠٠ مشتريات مؤن
٥٤٥٠	(-) م. مشتريات مؤن
١٠٠ ٠٠٠	٣٤٦٨٧٠ تكلفة صنع الوجبات المباعية
٤٧٣٠٠	مشتريات مشروبات
١١٣٥٠	مشتريات مياه معدنية
٧٢٤٥٠	أجور عمال المطابخ
١١٥٠	مصرفات نقل مؤن
٢٣٢٢٥٠	إجمالي تكاليف مباشرة
عناصر تكاليف غير مباشرة	
١٦٣٠٠	صيانة واصلاحات
٢٩٣٦٠	مصرفات متنوعة

مرتبات المشرفين	٩٣٢٠
مواد نظافة	٨٦٠٠
زيوت وشحومات	٢٣١٤٠
وجبات غذائية	٧٠٠٠
تكييف واضاءة	١٠٠٠
استهلاك مبانى	١٥٠
استهلاك سيارات	٥٠٠٠
استهلاك أثاث	٢٠٠٠
استهلاك الآلات	٣٠٠٠
استهلاك عدد وأدوات	١٧٥٠

إجمالي تكاليف غير

مباشرة

٢٨٨٧٧٠

٢٨٨٧٧٠

فندق الرياض
ح/ المتاجرة عن المدة
من ١٤٠٩/١/١ هـ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ
الجاناب المدين

منه	أطعمة	ميت	خدمات أخرى	مجموع
٣٤٦٨٧	٣٤٦٨٧٠		تكلفة صنع وجبات مباعه	
٧١٨٠	٧١٨٠		استهلاك صيني	
١٣٠٠	٣٠٠٠ ١٠٠٠٠		وجبات غذائية	
١٣٠٠	٥٠٠ ١٢٥٠٠		تكيف واضاعة	
١٩٥٠	٧٥ ١٨٧٥		استهلاك مباني	
١٠٠٠٠	٥٠٠٠ ٥٠٠٠		استهلاك سيارات	
١٧٢٠٠	١٢٠٠ ١٦٠٠٠		استهلاك أثاث	
٥٠٠	٥٠٠		استهلاك الآلات	
٢٥٠	٢٥٠		استهلاك أدوات	
٤٠٠٠	٤٠٠٠		استهلاك أدوات مائدة	
٧٥٠٠	٧٥٠٠		استهلاك أغطية	
٨٢١٢٠	٨٢١٢٠		تليفون وتليكس	
١٢٢٧٠	٨١٥٠ ٤١٢٠		بريد وتليفون	
٣٠٨١٠٠	٩٤٥٠٠ ٢١٣٦٠٠		أجور ومرتبات	
١٤٩٠٠	١٤٩٠٠		مواد نظافة	
٩٩٠٠	٩٩٠٠		أدوات كتابية	
٥١١٩٩٠	١٠٦٥٩٥ ١٨٧٨٥٥ ٢١٧٥٤٠		مجموع الربح (إلى ف / أ. ح)	
١٣٦٠٦٤	٣١١٠٤٠ ٤٧٤١٠٠ ٥٧٥٥٠٠			

الجانب الدائن			منه
مجموع	أطعمة	ميت	خدمات أخرى
١٦٣٠٠	١٦٣٠٠		مياه معدنية
٢٩٨٠٠		٢٩٨٠٠	زهور وهدايا
١١٤٦٠٠		١١٤٦٠٠	تليفون وتليكس
١٦٣٩٠٠	١٦٣٩٠٠		غرف مفردة
١٤٨٢٠٠	١٤٨٢٠٠		غرف مزدوجة
١١٨٢٠		١١٨٢٠	تجميل وحلاقة
٥١٢٢٠٠	٥١٢٢٠٠		وجبات غذائية
٤٦٩٠٠	٤٦٩٠٠		مشروبات متنوعة
١٢٣١٦٠		١٢٣١٦٠	أجنحة خاصة
٣٨٨٤٠		٣٨٨٤٠	أجنحة عادية
١٦٣٥٠		١٦٣٥٠	صالة الألعاب
٨٤١٢٠		٨٤١٢٠	غسيل وكى
١١٠٠٠		١١٠٠٠	الجراج
١٦٨٥٠		١٦٨٥٠	حمام سباحة
٩٢٠٠		٩٢٠٠	نسخ وترجمة
١٧٣٠٠		١٧٣٠٠	جرائد ومجلات

٣١١٠٤٠ ٤٧٤١٠٠ ٥٧٥٥٠٠ ١٣٦٠٦٤٠

فندق الرياض
ح/ الأرباح والخسائر
عن المدة من ١٤٠٩/١/١ هـ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ

منه	له
٤٠٠٠	وجبات للعاملين بالادار ١٤٥٠
٢٠٠٠	تكييف واضاءة الانارة ٩٤٠٠
٣٠٠	استهلاك مبالى الادارة ١٦٠٠
٥٠٠٠	استهلاك سيارات ٦٢٠٠
٨٠٠	استهلاك أثاثات الادارة ٥١١٩٩٠
٥٠٠	استهلاك معدات وأدوات ٢١٧٥٤٠
٩٠٠٠	استهلاك ديكورات ١٨٧٨٥٥
٢٧ ٠٠٠	الديون المعلومة ١٠٦٥٩٥
	فندقية
٣٥٠٠	مخصص ديون مشكوك فيها
٨٥٠	مصرفوات بنك
١٦١٤٠٠	مصرفوات ادارية عامة
١٥٦٣٠٠	أجور ومرتبات موظفى الإدارة
٣٢٠٠	خسائر بيع أصول ثابتة
٨٥٠٠	عمولة وكلاء سياحة
١٥٠٠٠	دعاية وإعلان
٨ ٠٠٠	تأمين حريق ومرفة
١٤ ٣٠٠	تليفون الادارة العامة

أدوات كتابية للإدارة العامة	٨ ٨٠٠
صافي الربح	١٢٦٤٩٠
(الفائض القابل للتوزيع)	
	<hr/>
٣٥٠٦٤٠	٥٣٠٦٤٠
	<hr/>

فندق الرياض
الميزانية العمومية في ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ

أصول	خصوم
الأصول الثابتة :	حقوق الملكية :
العامة (تقليدية)	رأس المال
١٨٢٥٠٠ عقارات	٦٠٠٠٠٠
٨٠٠٠٠ أثاثات	٦٣٠٠ احتياطي عام
١٠٠٠٠٠ سيارات	١٧٣٩٠ قروض طويلة الأجل
٤٠٠٠٠ آلات ومعدات	٢٦٤٩٠ فائض العام الحالي
١٦٠٠٠ عدد وأدوات	٧٥٠١٨٠ (صافي الربح)
٤١٨٥٠٠ إجمالي الأصول	
التقليدية	مخصصات
أصول فندقية :	وإهلاكات :
٥٧١٨٠ صنى وبلور	٢٤٠٠ مجمع استهلاكات
٣٦٠٠٠ أدوات مائدة	مبانى
	٢٠٠٠٠ مجمع استهلاكات
	سيارات
	٢٠ ٠٠٠ مجمع استهلاك أثاثات

أصول	خصوم	
٦٢٥٠٠	مجمع استهلاك آلات ومعدات	٤٠٠٠
٩٠٠٠٠	مجمع استهلاك عدد وأدوات	٢٠٠٠
٢٤٥٦٨٠	إجمالي الأصول الفنية	٧١٨٠
	مجمع استهلاك أدوات مائدة	٤٠٠٠
	مجمع استهلاك صيني وبلور	٧٥٠٠
٦٦٤١٨٠	مجمع استهلاك أغصية ومفروشات	٩٠٠٠
	مجمع استهلاك ديكورات	٣٥٠٠
	مخصص ديون مشكوك فيها	
	أصول متداولة :	٧٩٥٨٠
٧٠٠٠٠	(نزلاء)	١٤٩٥٠
٦٦٨٤٠	تقديرة بالبنك	٦٣١٢٠
٤١٩٣٠	تقديرة بالصندوق	٦٣١٣٠
٧٢٤٦٠	أوراق مالية	
٢٥١٢٣٠		١٢٤٢٠٠
	المحزون آخر المدة :	
١٦٩٠٠	مؤن مختلفة	
١٨٦٠٠	مشروبات مبيعة	
٦٤٠٠	مياه معدنية	
٤١٩٠٠		

تابع الميزانية العمومية

أصول	مخصص
٢٩٢١٣٠	إجمالي الأصول
	التداول
	أرصدة أخرى
	مدينة :
	أرصدة أخرى
	دائنة :
٣٥٠	إيرادات أوراق مالية
٢٠٠	تأمينات حريق
٤٠٠	عمولة وكلاء سياحة
٣٥٠٠	دعاية وإعلان
٥٥٠	٣٩٠٠
٩٥٧٨٦٠	

تطبيقات متنوعة غير محلولة :

التحريين الأول :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة عن تكاليف المطابخ (بالريال) :

٨١٣١١٢	مشتريات مؤن
٤١٦٥	قوى عمركة
١٧٣١٢	مصروفات متنوعة
١٧٥١٣	مردودات مشتريات مؤن
١١٦٣١٨	مشتريات مشروبات معبأة

مشتريات مياه معدنية	٢٣٥١٠
أجور عمال الإنتاج بالمطابخ	١٦٤٢١٥
أجور المشرفين على العمال	٤٨٣٠٠
أجور عمال النظافة	١١٥٠٠
زيوت وشحومات	٢١١٠٠
إضاءة وتكييف	٨٥٠٠
استهلاك آلات ومعدات	١٦٤٠٠
استهلاك مباني	٤٠٠

فإذا علمت أن أرصدة المخزون كانت على النحو التالي :

بيان	أول المدة	آخر المدة
مشروبات معبأة	١١ ٣٠٠	١٠٥٠٠
مياه معدنية	٨ ٨٠٠	١٦٤٠٠
مؤن مختلفة	٢٣ ٥٠٠	١٩٨٠٠

المطلوب : إعداد حـ / التشغيل للفندق .

التمرين الثاني :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة
(بالريال) :

أولاً : بيانات خاصة بالمصروفات والتكاليف :

تكلفة إعداد الوجبات الغذائية المباعة (حـ / التشغيل)	١٦٤٣٢٠
تليفون وتليكس لحساب التزلاء .	٥٨٤٢٠

استهلاك معدات وتجهيزات أقسام المبيت والخدمات الفندقية .	١٨٤٠٠
أجور ومرتبآت أقسام الخدمات الفندقية .	٦٢٨٥٠
صيانة واصلاح لأقسام الخدمات الفندقية .	١٤٣٠٠
صيانة واصلاح لأقسام المبيت .	١٣٨٢٠
أجور ومرتبآت أقسام المبيت .	٨٨١٢٠
وجبات غذائية للعاملين بالمبيت والخدمات الفندقية .	١٢٠٠٠
إضاءة وتكيف للمبيت والخدمات الفندقية .	٨٥٠٠
أدوات كتابية لأقسام الخدمات الفندقية .	١٥٠٠
مواد نظافة لأقسام المبيت .	٧٤٠٠
مواد نظافة لأقسام الخدمات الفندقية .	١٦٨٠٠

ثانياً : بيانات خاصة بالإيرادات والمبيعات :

نسخ وترجمة .	١٩٨٠٠
تليفون وتليكس .	٨٤١٥٠
حمام السباحة .	٢٩٣٨٠
جرائد ومجلات .	١٤٣٠٠
زهور وهدايا .	١٦٥٠٠
جراج وتجميل .	٢٣٨٥٠
غسيل وكى .	٤٦٨٥٠
غرف عادية .	٨٨٩٠٠
غرف مزدوجة .	٨٣١٠٠
أجنحة خاصة وعادية .	١١٨٥٠٠
أطعمة ومشروبات .	٢٤٠٣٦٠
مياه معدنية .	٨٢٠٠
عصائر ومشروبات ساخنة .	١١٥٠٠

ثالثاً : بيانات احمائية :

بيان	إجمالي	مبيت	خدمات فندقية
عدد العاملين	٨٠٠	٦٠٠	٢٠٠
المساحة بالمتر المربع	٥ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	١٠٠٠
قيم المعدات والتجهيزات	١٠٠ ٠٠٠	٨٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠

والمطلوب : إعداد ح/ المتاجرة التحليل .

التمرين الثالث :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة
(بالريال) :

أولاً : بيانات خاصة بالإيرادات والمبيعات :

مياه معدنية	٨٦٠٠
حمام سباحة	٣٦٤٠٠
جرائد ومجلات	١٢٥٠٠
صالة الألعاب والتسلية	١٥٨٠٠
تليفون وتليكس	١٥٢٨٠٠
زهور وهدايا	٥١٠٠
غرف مفردة ومزدوجة	٣١٥٨٠٠
تجميل وحلاقة	١٠٤٠٠
الجراج	١٥٤٠٠
وجبات غذائية	٢٩٥٨٢٠
مشروبات متنوعة	٥٠١٢٠

نسخ وترجمة	١٦٥٠٠
أجنحة خاصة وعادية	٥٥٨٢٠
غسيل وكى	٨٤١٢٠

ثانياً : بيانات خاصة بالمصروفات والتكاليف :

تليفون ويريد أقسام الخدمات الفندقية	١٤٣٠٠
تليفون ويريد أقسام المبيت	١١٤٠
تليفون وتليكس لحساب النزلاء	٨٢١٦٠
مشتريات مؤن متنوعة	١٣٤٦٠٠
صيانة واصلاحات بالمطابخ	١٦٩٥٠
أجور ومرتبات أقسام المبيت	١٩٤٨٥٠
مصروفات متنوعة لأقسام المبيت	١٩٣٦٠
إجمالى التكاليف الخاصة بالوجبات الغذائية للعاملين	٩٨٠٠
إجمالى استهلاكات الأصول الثابتة	٢٢٥٠٠
أجور عمال المطابخ	٨٤٥٥٠
أجور ومرتبات أقسام الخدمات الفندقية	١٨٣٨٨٠
قوى محرقة بالمطابخ	٢٠٢٠٠
مردودات مشتريات مؤن	٨٨٠٠
مشتريات مشروبات متنوعة	١٤٦٦٠
مصروفات متنوعة للمطابخ	٨٥٠٠
مواد نظافة لأقسام الخدمات الفندقية	١٦٤٠٠
أدوات كتابية لأقسام الخدمات الفندقية	١٢٢٠٠
مواد نظافة لأقسام المبيت	١٤٨٠٠
مواد نظافة للمطابخ	٢٠٠٠
إضاءة وتكيف	١٤٥٠٠

ثالثاً : بيانات احصائية :

بيان	الإجمالي	مطابق	ميت	خدمات
المساحة بالمتر المربع	٤٠٠٠	٥٠٠	٣٠٠٠	٥٠٠
قيم الأصول والمعدات	٥٠٠ ٠٠٠	٣٠٠ ٠٠٠	١٥٠٠٠٠	٥٠ ٠٠٠
عدد العاملين	١٠٠٠	٤٠٠	٥٠٠	١٠٠

رابعاً : بيانات خاصة بأرصدة المخزون :

بيان	أول المدة	آخر المدة
مشروبات متنوعة	١٤٨٠٠	١٥١٢٠
مؤن مختلفة	٢٦٣٩٠	٣٨١٥٠

والمطلوب : ١ - إعداد ح/ التشغيل .

٢ - إعداد ح/ المتاجرة التحليلي .

الخبرين الرابع :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في ١٤٠٨/١٢/٣٠ هـ

(بالريال) :

أولاً : بيانات خاصة بالإيرادات والمبيعات :

١٨٤٢٠ صالة الألعاب والتسليه

١٤١٦٠٠ أجنحة عادية وخاصة

مشروبات متنوعة	٥٢٣٠٠
وجبات غذائية	٤٨٢٦٠٠
تجميل وحلاقة	١١٠٦٠٠
إيرادات عامة متنوعة	١١٨٥٠
عمولات دائنة	٦١٢٠
غرف مزدوجة ومفردة	٣٠٠٥٠٠
تليفون وتليكس	١٢٠٦٥٠
زهور وهدايا	٣٤١٥٠
إيرادات استشارات أوراق مالية	١١٦٥٠
مياه معدنية	١٨١٢٠
خصم مكتسب	١١٨٩٠
جرائد ومجلات	١٨٨٥٠
نسج وترجمة	١٠٤٠٠
حمام السباحة	٢٣٨٠٠
الجراج *	٩٩٠٠
غسيل وكى	٧٢١٥٠

ثانياً : بيانات خاصة بالمصروفات والتكاليف :

صيانة وإصلاح بالمطابخ	١٨٩٤٠
تأمين ضد الحريق	١١٩٣٠
دعاية وإعلان	١٤٦٩٠
عمولات لوكلاء السياحة	١١٥٠٠
تليفون وبريد أقسام المبيت	٥١٨٠
تليفون وبريد أقسام الخدمات الفندقية	٩٤١٠
خصائر بيع أصول ثابتة	١٤٨٠٠
أجور ومرتبى الإدارة العامة	١٤٦٩١٠
مصروفات الإدارة العامة	١٤٢٣٠٠

مصرفات بنك	١١٣٦٠
مشتريات مؤن متنوعة	١١١٦٣٠
تليفون وتليكس لحساب النزلاء	٩٣٤٥٠
ديون معدومة	٣٥٨٣٠
مشتريات مشروبات معبأة	٥٢٦٠٠
مردودات مشتريات مؤن	١٦٣٠٠
أجور ومرتبآت أقسام الخدمات الفندقية	٩٦٦٣٠
أجور المشرفين على المطابخ	١٠٤٠٠
أجور عمال المطابخ	٨٢١١٠
أجور ومرتبآت أقسام المبيت	٢١٩٣٦٠
مصرفات متنوعة للمطابخ	٣٠١٥٠
إجمالي الوجبات الغذائية للعاملين	٣٢٠٠٠
مشتريات مياه معدنية	١٢٦٥٠
زيوت وشحومات للمطابخ	٢٤٦٣٠
مصرفات نقل مؤن ومشروبات	٧٧٨٠
أدوات كتابية للإدارة العامة	٧٣٥٠
أدوات كتابية لأقسام الخدمات الفندقية	١٠٦٠٠
إضاءة وتكيف	٢٤٠٠٠
مواد نظافة للمطابخ	١٤٦٠٠
تليفون وبريد الإدارة العامة	١٦٩٠٠
مواد نظافة لأقسام المبيت	٢٦٨٧٠

ثالثاً : بيانات خاصة بالأصول والخصوم :

احتياطي عام	١٥٨٠٠
ديكورات وزخارف	٨٠ ٠٠٠
عدد وأدوات صغيرة	٢٠ ٠٠٠
أغطية ومفروشات	٦٠ ٠٠٠

آلات ومعدات	٥٠ . . .
أدوات مائدة	٤٠ . . .
سيارات	٩٠ . . .
أثاثات	٨٥ . . .
عقارات	١٠٠ . . .
صنى وبلور	٦٣ ٨٠٠
ذمم (نزلاء)	٣٩٥٦٠
أوراق مالية	٧٣٥٠٠
أوراق دفع	٤٢٨٠٠
تقديـة بالصندوق	٥٣٨٢٠
تقديـة بالبنك	٨١٦٧٠
دائـتون	٦٤٨٠٠
قروض قصيرة الأجل	٢٨٣٠٠٠
قروض طويلة الأجل	٣٩٥٠٠
رأس المال	

رابعاً : بيانات احصائية :

بيان	اجمالى	مطابق	ميت	خدمات	الادارة
المساحة بالتر	٤٠٠٠	١٠٠	٣٠٠٠	٧٠٠	٢٠٠
قيم الأثاثات	٨٥ . . .	٥٠٠٠	٦٠ . . .	١٠ . . .	١٠ . . .
عدد العاملين	٤٠٠	١٥٠	١٢٠	٨٠	٥٠
قيم الآلات والمعدات	٥٠ . . .	٣٠ . . .	١٥٠٠٠	-	٥٠٠٠
قيم العدد والأدوات	٢٠ . . .	١٥٠٠٠	٥٠٠٠	-	-

وعند الجرد اتضح أن :

- كانت أرصدة المخزون على النحو التالي :

بيان	أو المدة	آخر المدة
المؤن المختلفة	٣٨٥٠٠	٤٦١٠٠
المياه المعدنية	١٠٤٠٠	٥٣٠٠
المشروبات المعبأة	٤٦٢٠٠	٢٣٦٠٠

- كانت نتيجة إعادة تقدير الأصول الفندقية في نهاية السنة المالية على النحو التالي (بالريال) :

أدوات مائدة	٣٠ ٠٠٠
الأغطية والمفروشات	٥٠ ٠٠٠
الصيني والبليور	٤٠ ٠٠٠
العدد والأدوات الصغيرة	٥ ٠٠٠

- تستهلك المباني بمعدل (٣٪) وقيمة الأراضي (٤٠ ٠٠٠) ، والديكورات بمعدل (٢٠٪) سنويا (للفندق ككل) .

- يستهلك الأثاث بمعدل (٢٠٪) ، والسيارات بمعدل (٢٥٪) ، والآلات والمعدات بمعدل (١٥٪) سنويا بطريقة القسط الثابت .

- هناك ديون معدومة قدرها (٤٥٦٠) ويراد عمل مخصص للديون المشكوك فيها بواقع (٤٪) .

- توزع استهلاكات السيارات بالتساوى على جميع أقسام الفندق ، ويستفيد الفندق من الدعاية والإعلان ككل .

- هناك عمولات سياحية لم تدفع بعد قدرها (٨٥٠٠) ، وايرادات استثمارات لم تحصل بعد قدرها (١٢٠٠) .

والمطلوب :

- ١ - إعداد حسابات التشغيل والمتاجرة والأرباح والخسائر عن المدة من ١٤٠٨/١/١ هـ حتى ١٤٠٨/١٢/٣٠ هـ .
- ٢ - تصوير الميزانية العمومية للفندق في ١٤٠٨/١٢/٣٠ هـ .

الباب الخامس

الموازنات التخطيطية الفندقية

الفصل الأول

أساسيات الموازنات التخطيطية بالفنادق

مفهوم الموازنة التخطيطية الفندقية :

بشكل عام تعدد تعاريف علماء المحاسبة للموازنة التخطيطية ، وتدور كل هذه التعاريف في النهاية حول أن الموازنة ماهي إلا أسلوب تخطيطي رقابي يعنى بوضع خطة تفصيلية تغطى وتشمل كافة جوانب نشاط الوحدة الاقتصادية لفترة زمنية محددة مقبلة . ومن خلال ذلك المنطور وفى هذا الأطار يبرز دور الموازنة التخطيطية باعتبارها وسيلة تستخدم للتعبير عن الأهداف والسياسات المحددة سواء على مستوى الوحدة الاقتصادية كلها كوحدة واحدة ، أو على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة فيها كل منها على حدة . ويبرز ويتضح الدور الرقابى للموازنة عن طريق متابعة وحصر نتائج الأداء الفعلى للتشغيل ومقارنتها بما هو مخطط للتعرف على الانحرافات سالبة كانت أو موجبة . ثم يلى ذلك تحليل هذه الانحرافات والتعرف على مسبباتها واتخاذ القرارات اللازمة للاستزادة من عوامل القوة والكفاية بالنسبة للانحرافات الموجبة ، واتخاذ القرارات اللازمة المصححة لعلاج الانحرافات السالبة وتقليص احتمالات ظهورها مستقبلا .

ولا يختلف مفهوم أسلوب الموازنات التخطيطية فى قطاع الفنادق عن ذلك المفهوم العام السابق الإشارة إليه . غاية الأمر أن « الوحدة الاقتصادية » محل التطبيق تصبح فى هذه الحالة هي « الفندق » وتصبح الموازنة التخطيطية فى القطاع الفندقى أسلوب رقابى يستلزم وضع خطة مستقبلية للفندق عن فترة زمنية قادمة ، ثم حصر ومتابعة نتائج الأداء والتشغيل الفعلى على مستوى أنشطة أقسام الفندق المختلفة وإداراته الرئيسية وعلى مستوى الفندق ككل ، لإمكان حصر وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها .

مبادئ إعداد الموازنة في القطاع الفندقى :

المبادئ التى تحكم إعداد الموازنة واحدة ولا تختلف من جهة إلى أخرى إلا فى مجال التطبيق . ولهذا فإن المبادئ الأساسية لإعداد الموازنة التخطيطية فى القطاع الفندقى تتبلور على النحو التالى :

١ - مبدأ الشمول :

ويعد هذا المبدأ أول مبادئ الموازنة . ويقصد به أن تكون الموازنة شاملة لجميع أوجه نشاط الفندق وتغطى جميع مجالاته ، سواء كانت هذه الأنشطة خاصة بخدمة النزلاء كالأطعمة والمشروبات والمبيت والغسيل والكى وبيع الصحف والمجلات والمدايا والزهور والعطور ... الخ أو سواء كانت خاصة بأجور ومهايا العاملين بالفندق فى جميع المجالات أو مصروفات الفندق فى جميع الأوجه المختلفة لها أو إيراداته بجميع أشكالها أو بعبارة مختصرة يجب ألا تترك الموازنة نشاطا من نشاطات الفندق أو مجالا من مجالاته . كما يجب أن تشمل الموازنة أيضاً جميع المستويات الإدارية بالفندق كما هى محددة بالخريطة التنظيمية له .

٢ - مبدأ التوزيع الزمنى :

ويقصد بذلك أن يتم تقسيم الموازنة إلى فترات زمنية قد تكون نصف سنوية أو ربع سنوية أو حتى شهرية . ولاشك فى أن هناك علاقة ارتباط بين فترة الموازنة وبين دقة التقديرات . فكلما طالت وزادت فترة الموازنة كلما زادت عوامل عدم التأكد وزادت احتمالات التغير كلما انخفضت دقة تقديرات الموازنة وبالعكس ، فكلما انخفضت وقصرت الفترة التى يتم التنبؤ والتخطيط لها كلما انخفضت عوامل عدم التأكد وانخفضت احتمالات حدوث عوامل لم تأخذ فى الحسبان كلما زادت دقة تقديرات الموازنة .

وتتضح أهمية مبدأ التوزيع الزمنى فى القطاع الفندقى على وجه الخصوص لإمكان أخذ التغيرات الموسمية لنشاط ذلك القطاع فى الحسبان عند إعداد الخطة فنشاط القطاع الفندقى - وفقاً لما سبق الإشارة إليه - يتسم بالموسمية ويتقلب حجم النشاط بالتالى من موسم إلى آخر بحسب ظروف كل فندق

وموقعه . هذا بالإضافة إلى التغيرات المحتملة الحدوث في نشاط الفنادق بحسب المتغيرات الأخرى الخارجية مثل : الدورات الرياضية ، المؤتمرات الاقتصادية والسياسية ، الندوات والاجتماعات العلمية ، وما شابه ذلك من متغيرات خارجية قد يصعب على إدارة الفندق التنبؤ بها لفترات طويلة قادمة . ولاشك في أن أخذ مثل هذه المتغيرات في الاعتبار يساعد إدارة الفندق على تجنب المشكلات المحتملة مقدماً ويساعد على حسن تخطيط موارد الفندق بكفاءة عالية

٣ - مبدأ التعبير عن الموازنة في شكل نقدي :

يعتبر مبدأ التعبير عن الموازنة في شكل نقدي أمراً حتمياً وذلك لتوحيد أساس القياس بين الموازنات المختلفة . فبعض الموازنات يتم إعدادها في البداية في شكل تقديرات كمية نوعية مثل موازنة الأطعمة والمشروبات (بالكيلو أو بالطن أو بالدمية أو بالصندوق) ، موازنة المبيعات (عدد النزلاء) موازنة العمالة (ساعات عمل) وهكذا . ولتوحيد أساس القياس فإن الأمر يستلزم تحويل الموازنات العينية إلى موازنات مالية معبر عنها في شكل وحدات نقدية - أي ريالات - ، وهذا هو المقصود بمبدأ التعبير عن الموازنة في شكل نقدي .

٤ - مبدأ المشاركة :

ويقوم هذا المبدأ على أساس مشاركة جميع أفراد الإدارة المسؤولين بالفندق على اختلاف مسؤولياتهم ومستوياتهم الوظيفية في إعداد تقديرات الموازنة للاقسام والادارات تحت اشرافهم ورقاستهم . فالموازنة التي يقوم باعدادها فرد واحد :- بغض النظر عن موقعه في الهيكل التنظيمي للفندق - تفتقر تقديراتها إلى الدقة المطلوبة ، فمشاركة جميع المستويات الإدارية المسؤولة في عملية الإعداد ، يزيد من درجة تقبل الأفراد لها في حين التنفيذ ، ومحاولة العمل على إنجازها بكل السبل ، على اعتبار أن تقديراتها نابعة منهم وشاركوا في إعدادها . بل أن تقديراتها تنسم بالواقعية على اعتبار أن الأفراد المسؤولين عن إدارات الفندق وأقسامه المختلفة ، هم أقدر الأفراد على التنبؤ الدقيق بأرقام أقسامهم وإدارتهم .

٥ - مبدأ الاهتمام بالنواحي السلوكية عند التنفيذ :

ويعنى هذا المبدأ بأن تنمى إدارة الفندق للعاملين والمشاركين فى إعداد تقديرات الموازنة ، أحساساً وفهماً عميقاً بأن الموازنة ليست إطلاقا وسيلة تهديد أو أداة مسلطة لتحديد الانحرافات وتوقيع الجزاءات . فالهدف النهائى من إعداد الموازنة واستخدامها هو مساعدة العاملين - كل فى مجال اختصاصه - فى تحقيق أهدافهم وبالتالي أهداف الفندق النهائية ككل . ولهذا فإن درجة اهتمام إدارة الفندق بهذا المبدأ تعد من العوامل المؤثرة فى تحديد احتمالات نجاح أو فشل الموازنة فى تحقيق أهدافها التخطيطية والرقابية .

٦ - مبدأ وحدة الموازنة :

الموازنة هى فى النهاية ترجمة لأهداف الفندق خلال فترة قادمة فى شكل مجموعة من الخطط الفرعية التفصيلية ولكى تنجح الموازنة فى تحقيق أهدافها فلا بد وأن يكون هناك نوع من الترابط والتنسيق الكامل بين تلك احصط الفرعية بعضها وبعض . فموازنة خدمة المبيت لابد وأن تكون متناسقة مع موازنات خدمات الطعام والمشروبات ولا بد وأن تكون متناسقة مع موازنات الأنشطة الأخرى للنزول من غسيل وكى وتنظيف وتليفون وتلكس وهكذا . وبدون هذا التكامل والترابط والتنسيق ، لاتصبح الموازنة وحدة واحدة ، وإنما تصبح أجزاء متضاربة متناقضة . وبالعكس فإن الترابط الكامل والتنسيق بين الموازنات الفرعية لانشطة الفندق يعنى الوصول إلى موازنة واحدة متكاملة يمكن الإعتماد عليها فى مجالات التخطيط والرقابة .

مراحل إعداد الموازنة الفندقية :

يمر إعداد الموازنة بالمراحل الثلاث التالية :

١ - مرحلة تحديد الأهداف :

يعتبر على إدارة الفندق تحديد الأهداف الرئيسية المستهدفة خلال فترة الموازنة التخطيطية ، وذلك قبل البدء فى وضع الموازنات الفرعية اللازمة للوصول إلى

هذه الأهداف . وبالطبع فإن أهداف أى فندق سوف تدور في النهاية حول تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة عن طريق تخفيض تكاليف أداء الخدمة الفندقية إلى أقل حد ممكن مع الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للنزلاء .

وهنا يلزم الإشارة إلى أن تلك الأهداف يلزم أن تنسم أولاً بالواقعية وإمكانية التحقيق في ضوء الظروف والملابسات القائمة والمتنظرة أن تسود دون مبالغة أو تخفيض . فالأهداف الطموحة أكثر من اللازم ومن الممكن ، قد تؤدي إلى نتائج عكسية وتولد لدى العاملين بالفندق والموكل لهم مهمة التنفيذ إحساسها باستحالة الوصول إليها . والأهداف المتواضعة أكثر من اللازم ، قد تؤدي أيضاً إلى نتائج عكسية ولا يشعر العاملون بوجودها ولا يعبرونها بالتالي الاهتمام الواجب باعتبارها أمورا في متناول أيديهم . وإنما يلزم أن تنسم تلك الأهداف والتقديرات بالواقعية وبالشكل الذي يمثل تحدياً مقبولا ومعقولا بالنسبة للعاملين دون أحساس بالاستحالة أو الإستهانة .

والأهداف يجب أن تكون محددة بشكل واضح قاطع ، فإذا ما قررت إدارة الفندق أن أحد أهدافها الرئيسية للفترة القادمة هي - مثلا - خفض تكاليف الأطعمة المقدمة للعملاء نظراً لأحساس الإدارة بوجود اسراف أو ضياع في هذا البند . فإن صياغة الأهداف من وجهة نظر الموازنة بالشكل السالف لا يعتبر مقبولا . وإنما يلزم أن يصاغ الهدف في شكل واضح محدد ، فمثلا يمكن أن يكون الهدف هو تخفيض تكلفة الوجبة الغذائية المكونة من مفردات معينة بمقدار نسبة تتراوح بين ١٠٪ إلى ١٥٪ مع الاحتفاظ بنفس مستوى الوجبة . وعموما فإنه بعد تحديد الأهداف الرئيسية للفترة القادمة فإن هذه الأهداف يلزم أن ترتب تنازليا بحسب أهميتها النسبية .

وتصبح الخطوة التالية هي أن تقوم إدارة الفندق بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة التخطيطية ، وإبلاغها إلى المسؤولين عن الإدارات التنفيذية المختلفة كل منهم في مجال اختصاصه ، لإعداد التقديرات اللازمة عن الفترة القادمة في ضوء الخطوط الرئيسية والأهداف المحددة للموازنة .

٢ — مرحلة اعداد الموازنات الفرعية والتسيق بينها :

يقوم كل مسئول بإعداد التقديرات عن بنود الموارد والاستخدامات التي يعتبر مسؤولاً عنها في حدود اختصاصاته ومسئوليته وفقاً للهيكل التنظيمي للفندق . وتقوم الإدارة العليا بمراجعة تلك الموازنات الفرعية التفصيلية للتأكد من أنها معدة وفقاً للسياسة العامة والأهداف المحددة من قبل الإدارة العليا ومتناسقة مع بعضها البعض في حدود الموارد والطاقات المتاحة للفندق والظروف والمتغيرات المتوقعة .

ويوضح الشكل رقم (١ / ٥) كيفية تدفق تقديرات بيانات الموازنة التخطيطية ، ويشير الشكل السابق إلى أن تقديرات الموازنة تتدفق من أسفل إلى أعلى ، أى من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا . أما إذا ما انسابت تقديرات الموازنة من أعلى إلى أسفل فإن تقديراتها غالباً ماتفضل الطريق في حين التنفيذ وتصبح بعيدة عن الواقع باعتبارها تقديرات مكتبية ثم إعدادها في مكاتب مغلقة بعيدة عن الميدان .

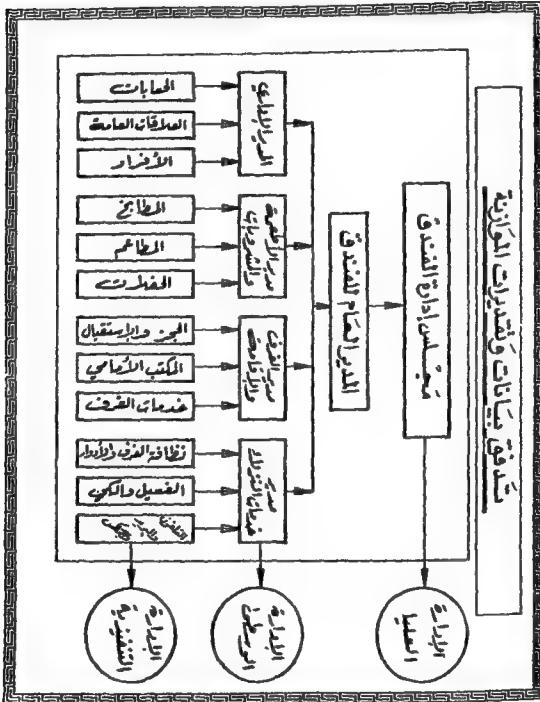
٣ — مرحلة إعداد الموازنة :

يعرض مشروع الموازنة التخطيطية بعد الانتهاء منه على مجلس الإدارة لإعتاده ، إذا ما كان الفندق هو أحد الفنادق التابعة للشركة الأم . أما إذا كان الفندق قائماً بذاته فإن مشروع الموازنة يعتمد بمعرفة المدير العام للفندق ، وفي الحالتين تناسب وتبلغ الموازنة من أعلى إلى جميع المسؤولين في مواقع التنفيذ المختلفة كل فيما يخصه للبدء في التنفيذ خلال فترة الموازنة المحددة . وتعتبر الموازنة من لحظة إتمامها وإقرارها معيار عمل وأساساً للقياس يتم على هده مقارنة نتائج التشغيل الفعلية ودراستها وتحليلها واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها ومن ثم فإن تقديرات الموازنة تناسب من أعلى إلى أسفل للتنفيذ بعد إتمامها .

الاجراءات التشغيلية والاجراءات التصحيحية :

بعد مرحلة التخطيط وإعداد تقديرات الموازنات الخاصة بالأنشطة الفرعية المختلفة ، والانتهاء من تسجيل وقياس نتائج الأداء الفعلي ، فإن الخطوة التالية تصبح هي تحديد الانحرافات في ضوء الأهداف السابق تحديدها .

شكل رقم (١/٥)



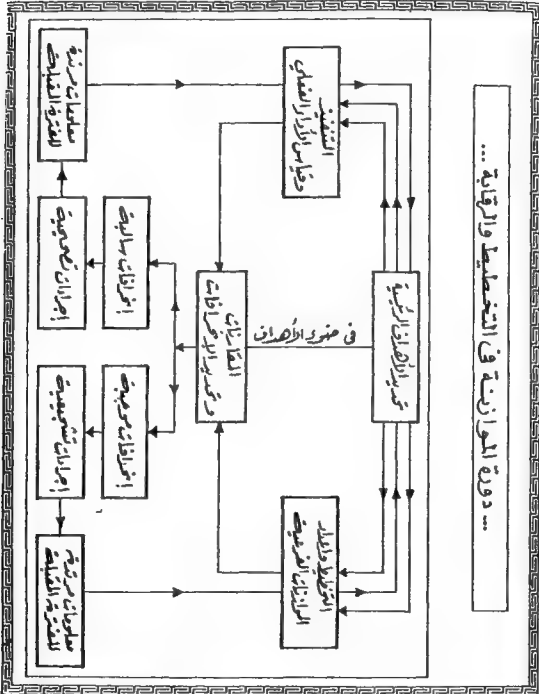
فإذا ما كانت تقديرات إيرادات أحد الأنشطة الفندقية أكبر من الإيرادات المتحققة فعلا لهذا النشاط ، فإن الانحراف في التقدير في هذه الحالة يعتبر انحرافا سلبا ، أى في غير صالح الفندق ، وإذا ما كانت تقديرات مصروفات أحد الأنشطة الفندقية أكبر من المصروفات التى وقعت بالفعل لهذا النشاط ، فإن الانحراف في التقدير في هذه الحالة يعتبر انحرافا موجبا ، أى في صالح الفندق .

وبفرض واقعية وموضوعية التقديرات المخططة ودقة وسلامة نتائج القياس الفعلى للاداء ، فإن إدارة الفندق يلزم أن تهتم بنوعى الانحرافات الاثنى فى نفس الوقت ، وتعطى لهما نفس القدر من العناية . وتبدو أهمية التركيز على هذه النقطة بالذات نتيجة لما قد يتوارد إلى ذهن البعض من مفهوم أو انطباع خاطئ حول أن مهمة الإدارة هى التركيز على الانحرافات السالبة فقط ، باعتبارها انحرافات فى غير صالح الفندق ، وعدم الاهتمام بالانحرافات الموجبة .

ذلك المفهوم الخاطئ فى حقيقة الأمر يخالف فلسفة وفكرة الموازنة التخطيطية ودورها فى مجال الرقابة وتحسين الأداء . فإدارة الفندق عليها أن تهتم بنوعى الانحرافات السالبة والموجبة . الانحرافات السالبة لمعرفة مسبباتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على تلك المسببات ، وضمان عدم تكرارها مستقبلا ، والانحرافات الموجبة لمعرفة مسبباتها واتخاذ الإجراءات التشجيعية اللازمة لتنميتها والاستزادة منها مستقبلا ، كما هو موضح بالشكل رقم (٢/٥) .

وسواء كانت الإجراءات التصحيحية أو تشجيعية فإن المعلومات عن تحليل ومسببات هذه الانحرافات السالبة والموجبة يلزم أن ترتد « المعلومات المرتدة » لأخذها فى الاعتبار فى مراحل تحديد الأهداف ووضع التقديرات والتنفيذ الفعلى فى الفترات المقبلة . فالإجراءات التشجيعية ترتد لأخذها فى الاعتبار عند التخطيط وتحديد الأهداف والتنفيذ الفعلى فى الفترات المقبلة . والإجراءات التصحيحية ترتد هى الأخرى لأخذها فى الاعتبار عند التنفيذ وتحديد الأهداف والتخطيط فى الفترات المقبلة كما هو موضح بالشكل السالف . وبدون هذه المعلومات المرتدة تفقد دورة الموازنة حلقة هامة من حلقاتها الأساسية ، وتفقد إدارة الفندق ميزة الاستفادة من خبرات السنوات السابقة فى تحسين أداء السنوات المقبلة .

شكل رقم (٢.٥)



لجنة الموازنة :

تشكل لجنة الموازنة من المدير العام ومجموعة من الأشخاص يمثلون بحكم مواقعهم أقسام الفندق وإدارته المختلفة . وفي معظم الأحوال تكون رئاسة هذه اللجنة لرئيس مجلس الإدارة أو المدير العام . ويبدأ عمل لجنة الموازنة مع بداية تحديد الأهداف للفترة المقبلة ثم عرض الموازنات التفصيلية على تلك اللجنة أثناء عملية الإعداد لحل المشكلات وتسوية التعارضات أو التناقضات بين مايجتهد أن يكون بين تلك الموازنات الفرعية بهدف الوصول إلى موازنة واحدة شاملة متناسقة متجانسة الأجزاء ومتناغمة الإيقاع .

وعلى وجه التحديد فإن مهمة لجنة الموازنة يمكن حصرها فيما يلي :-

- إعداد مسودات الموازنة الشاملة تمهيدا لتقديمها إلى مجلس الإدارة للاعتقاد النهائي .
 - المراجعة الدائمة والمستمرة للمعايير والإجراءات الخاصة بالاعداد والرقابة على الموازنة في جميع مراحلها .
 - متابعة التنفيذ الفعلي للموازنة بعد اعتمادها وتقديم تقارير دورية عن معدلات الإنجاز .
- ولهذا فإن لجنة الموازنة لضمان ولتأكيد انسياب نظام الموازنات في الطريق المخطط له في كافة المراحل ، فإن اللجنة عادة ماتعد بمساعدة بعض الفنيين في هذا المجال - دليل للموازنات . يوضح الدليل بشكل تفصيلي إجراءات الإعداد ، طريق التقدير ، تبويب الحسابات ، إجراءات المقارنة بين الفعلي والمخطط ، توقيت المقارنات ، مواعيد تقديم تقارير متابعة الموازنات ... الخ .

وبالطبع فإن لجنة الموازنة تتأكد من أن الموازنات الفرعية للأنشطة المختلفة قد تم إعدادها بشكل يتواءم ويتفق مع الهيكل التنظيمي للفندق وأنشطته الرئيسية في ضوء السلطات والمسؤوليات الممنوحة للأفراد . وأهمية التأكد من كل ماتقدم تبرز وتتضح لأغراض الرقابة وإتاحة الفرصة لحاسبة المستويات الإدارية المختلفة عن الانحرافات التي تقع في نطاق مسؤولياتهم ورقابتهم . إذ أن عدم مراعاة ماتقدم يفقد عملية الرقابة والمسائلة موضوعيتها ومعناها ، ويصبح من غير المنطقي مسائلة أفراد عن انحرافات وقعت في غير مجال مسؤولياتهم . ولهذا تتأكد لجنة الموازنة من البداية أن تقديرات الأنشطة الفرعية المختلفة تتفق مع الهيكل التنظيمي للفندق وخطوط السلطة والمسؤولية المحددة .

فترة الموازنة الرقابية :

تختلف فترة الموازنة الرقابية بالفندق بحسب طبيعة النشاط محل الموازنة . فإذا ما كان - على سبيل المثال - النشاط محل الموازنة هو وضع تقديرات لعدد النزلاء والأطعمة والمشروبات فإن فترة التنبؤ في هذه الحالة تكون لمدة أسبوع أو عدة أسابيع . أما إذا كان محل الموازنة هو وضع تقديرات للمصروفات والإيرادات والأرباح المستهدفة على مستوى الفندق ككل فإن فترة التنبؤ تكون في هذه الحالة لشهور قادمة (نصف سنوية أو سنوية) . أما إذا كان محل الموازنة هو وضع تقديرات لتوسعات في طاقة الفندق المتاحة وإدخال تسهيلات أو خدمات إضافية فإن فترة التنبؤ تكون سنة أو سنوات .

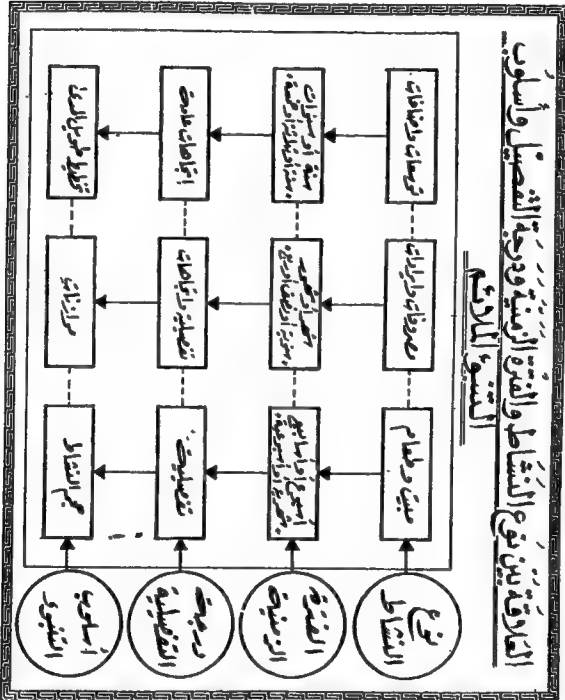
وبدئى أنه كلما طالت الفترة التى يتم عنها التنبؤ ووضع التقديرات كلما زادت عوامل عدم التأكد ، وكلما انخفضت تلك الفترة كلما انكشفت عوامل عدم التأكد . وكلما طالت فترة الموازنة كلما مالت الموازنة إلى إعطاء اتجاهات عامة دون الدخول في التفاصيل . وكلما انخفضت فترة الموازنة كلما كانت درجة التفصيل عالية . ويوضح الشكل رقم (٣/٥) العلاقة بين النشاط والمدة ودرجة التفصيل .

العوامل المؤثرة في إعداد الموازنات الفندقية :

تتأثر الموازنات الفندقية بعدد من العوامل الواجب أخذها في الحسبان سواء في مرحلة الاعداد وتحديد الأهداف ، أو في مرحلة التنفيذ والمتابعة ، أو في مرحلة تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات .

وتعتبر عملية إعداد الموازنة التخطيطية لمبيعات الفندق من خدمات المبيت بمثابة الحلقة الأولى في سلسلة نظام موازنته . حيث يؤثر حجم المبيعات المقدر على تنبؤات وتقديرات باقى الموازنات الأخرى الفرعية ، وعلى تحديد تقديرات التكاليف المباشرة وغير المباشرة وعلى المركز النقدى للفندق ، وعلى إنفاقه الرأسمالى خلال الفترة القادمة . ولما كان تحديد حجم مبيعات الفندق - باعتباره العامل المتحكم - يمثل تلك الأهمية ، فقد بات من الضرورى أن تدرس إدارة الفندق كافة العوامل ذات التأثير على ذلك العامل المتحكم . ومن أهم العوامل المؤثرة اللازم دراستها في هذا المجال العوامل التالية :

شكل رقم (٣ / ٥)



١ - الطاقة الإيوائية المتاحة :

يحدد حجم المبيعات بالدرجة الأولى في ضوء ماتستطيع إدارة الفندق أن توفره من غرف للمبيت . وبدلئى أنه إذا ماكان من المتوقع أن تكون غرف الفندق كلها مشغولة بالتزلاء فإن إدارة الفندق يستحيل عليها زيادة حجم المبيعات . فالمشروعات الأخرى - مثلاً - قد تستطيع زيادة حجم الإنتاج - إذا ماكانت ظروف السوق تسمح بذلك - بهدف زيادة حجم المبيعات . أما في الفنادق فإن الأمر مختلف تماماً ، فالفندق لا يستطيع زيادة حجم مبيعاته عن طريق زيادة غرف المبيت المتاحة ، إذا ماكانت مشغولة .

ويصبح البديل الآخر لزيادة أرقام المبيعات على مستوى الفندق هو زيادة أسعار الإقامة للغرف المتاحة لديه . ومن الواضح أن هذا البديل ليس من السهل تنفيذه نظراً لوجود نظم ولوائح تحكم تسعير الإقامة بتلك الفنادق . ومن ثم يصبح دراسة الطاقة الإيوائية المتاحة للفندق من أولى العوامل اللازم دراستها قبل تخطيط رقم المبيعات المستهدف للفترة القادمة . ولا بد وأن يكون تخطيط رقم المبيعات في حدود تلك الطاقة الإيوائية المتاحة أو أقل منها ، نظراً لعدم قابليتها للزيادة في حدود فترة الموازنة .

٢ - الطاقة الاستيعابية للمطاعم :

إذا ماكانت إيرادات المبيت مصدراً هاماً من مصادر المبيعات الفندقية ، فإن إيرادات المطعم تمثل مصدراً هاماً ثانياً من مصادر الإيرادات . فالمساحة المتاحة بالمطعم وعدد الموائد المتوفرة تؤثر بشكل مباشر في الإيرادات المحققة من مبيعات الأطعمة والمشروبات . وقد يقال أنه من الممكن زيادة عدد الموائد بالمطعم لزيادة طاقته الاستيعابية لعدد أكبر من الزوار . وعملياً فإن المساحة المحددة للمطعم تجعل من غير الممكن زيادة الطاقة الاستيعابية للمطعم إلا بنسبة ضئيلة ومحدودة للغاية .

ولهذا فإن إدارة الفندق يكون أمامها عدد من البدائل الممكنة لزيادة تلك الطاقة ، وبالتالي زيادة أرقام المبيعات - ومن تلك البدائل زيادة إعداد العاملين بالمطعم لزيادة

كفاءة وفاعلية الخدمة في أقل وقت ممكن . والبديل الآخر هو الاحتفاظ بعدد العاملين ثابت مع اتباع نظام الحوافز المادية لزيادة كفاءة وفاعلية الخدمة . البديل الثالث هو زيادة عدد العاملين واتباع نظام الحوافز في نفس الوقت . ولا بد قبل تخطيط رقم المبيعات دراسة الطاقة الاستيعابية للمطعم وتقرير أفضل البدائل لزيادتها ، إن كان هناك حاجة لذلك .

٣ - العمالة الفندقية :

إن العمالة الفندقية هي عمالة من تنوع معين بمواصفات معينة وخبرات . ومهارات محددة . وقد سبق الإشارة عند تناول خصائص النشاط الفندق إلى مدى اعتماد وتأثر ذلك النشاط بالعنصر الإنساني . فقد تتوافر للفندق طاقة ايوائية وطاقة استيعابية مناسبة في ضوء حجم المبيعات المستهدف . ولكن ذلك قد لا يكفي في حد ذاته لإنجاز تلك الأرقام المخططة أن لم تتوافر العمالة الفندقية الماهرة المدربة . وبالتالي فلا بد قبل تخطيط رقم المبيعات دراسة العمالة الفندقية الماهرة المتاحة والقادرة على الأداء والانجاز بالشكل المطلوب .

٤ - رغبات النزلاء

وتعتبر رغبات النزلاء عاملا ذا تأثير هام ومباشر على إيرادات المبيعات بالفندق . ويرتبط هذا العامل بعدد من المتغيرات الواجب دراستها بعناية . فمستوى أسعار الإقامة بالفندق قد يكون أحد عوامل الجذب أو الطرد الرئيسية للنزلاء . ففي حالة ما إذا كانت مستوى أسعار الإقامة بالفندق هو أحد عوامل الطرد ، فإن الأمر يستلزم في هذه الحالة دراسة متأنية لنظام تسعير جميع خدمات الفندق من مبيت إلى قوائم طعام ومشروبات إلى خدمات مختلفة تقدم للنزلاء .

وقد تظهر دراسة تلك العوامل السابقة معقوليتها ، وأنها في الحدود المقبولة وأن هامش الربح المضاف إليها غير مغالى فيه . وفي هذه الحالة فإن عوامل الطرد قد يكون مرجعها الفنادق المنافسة . ويستلزم الأمر في هذه الحالة تحديد هؤلاء المنافسين لتحديد مواطن القوة بفنادقهم والتي تجذب النزلاء لهم وتجعلهم يفضلونهم عن غيرهم .

وفي حالة استمرار إنخفاض معدلات طلب النزلاء على خدمات الفندق لمدة طويلة ، فإن الأمر يستلزم دراسة الظروف الخارجية والعوامل البيئية والاقتصادية التي يحتمل أن تكون خلف ذلك الانخفاض ، مع إعادة النظر في السياسات التسويقية للفندق وموقعه وتقييمها بموضوعية ودقة ودراسة أفضل سبل التطوير لزيادة عوامل جذب النزلاء للفندق .

وبالإضافة إلى تلك العوامل الرئيسية المؤثرة في إيرادات مبيعات الفندق ، فإن هناك بالطبع بعض العوامل الأخرى ذات التأثير مثل عدم كفاية رأس المال المطلوب لإجراء التوسعات اللازمة وتحسين وتطوير المستوى الحالي للخدمة ، أو نوعية الإدارة القائمة بالتشغيل ، أو حتى اشتراطات الجهات الرقابية للدولة بضرورة اتباع تعليمات معينة قد تكون ذات تأثيرات سلبية على النزلاء . وخلاصة القول ، أن على إدارة الفندق الناجحة أن تحصر وتحدد كل العوامل ذات التأثير المباشر - وغير المباشر - على حجم مبيعات الفندق . وأن تتخذ التدابير وتحدد الخطوات والإجراءات اللازمة للحد من الآثار السلبية لتلك العوامل على حجم مبيعات الفندق ، وفي نفس الوقت تنمية العوامل الإيجابية منها لزيادة ربحية الفندق إلى حدها الأقصى .

تقارير الموازنات الفندقية :

بعد تحديد الربحية المستهدفة وإعداد الموازنات الفرعية اللازمة للوصول إلى الأهداف المحددة ، تأتي مرحلة التنفيذ الفعلي وحصر وتسجيل النتائج ، وتحديد الانحرافات سواء كانت سلبية أو موجبة ، واتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها ، وفقا لما سبق الإشارة إليه . لكي تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المناسبة فإن الأمر يستلزم ضرورة توافر ركنين أساسيين يصعب بدونهما على إدارة الفندق تحقيق الاستفادة من تلك النتائج في هذه المرحلة هما :

أولا : ضرورة وجود معايير أو مقاييس مناسبة يتم على أساسها تقرير مدى خطورة أو عدم خطورة تلك الانحرافات . فوجود انحرافات بسيطة مثلا هو أمر لا يستلزم إجراءات جذرية لتغير السياسات الرئيسية المتبعة بالفندق وإعادة دراستها

وتطويرها . في حين أن الأمر يستلزم ذلك إذا ما كانت تلك الانحرافات هي انحرافات ضخمة كبيرة . ولكن الاصطلاحات « انحرافات بسيطة » و « انحرافات كبيرة » هي اصطلاحات غير محددة المعنى على وجه الدقة والقطع ولا تفيد من الناحية العملية إدارة الفندق في تقييم الأداء وتقرير ماذا كانت هذه الانحرافات هي انحرافات خطيرة من عدمه .

فالأمر من الناحية العملية لأزال يستلزم وجود معايير أو مقاييس دقيقة يمكن على هداها تقرير ماتقدم . ولاشك في أن هذه المقاييس أو المعايير التي يمكن إستخدامها هي معايير يلزم أن تكون محددة على ثلاثة مستويات : عالمي وقومي ومحلي . فالمفردات المختلفة ومصرفات الفندق التي تحققت خلال فترة من الفترات يمكن مقارنتها بمثيلاتها على المستوى العالمي . وعلى الرغم مما لتلك المقارنة من مزايا إلا أن فائدتها لها حدود ، نظرا للاختلافات في الأحوال الاقتصادية وظروف التشغيل بين دول العالم المختلفة ويوضح الجدول رقم (١/٥) النسب المئوية التي يمكن اعتبارها معايير أو مقاييس لعناصر تشغيل المنشآت الفندقية على المستوى العالمي . ويظهر الجدول النسب المئوية لعناصر الإيرادات المختلفة ، وعناصر التكاليف المباشرة المختلفة ، وعناصر التكاليف غير المباشرة المختلفة ، بالإضافة إلى النسب المئوية لأرباح التشغيل ومتوسط نسب الأشغال .

ونظراً لما للمقارنات على المستوى العالمي من حدود ، فإن الفائدة تكون أكبر إذا ما تمت تلك المقارنات على مستوى فنادق الدولة ذاتها . وعلى الرغم مما تحققة المقارنات على مستوى الدولة (المستوى القومي) من مزايا تفوق تلك المتحققة من المقارنات على المستوى العالمي ، إلا أن تلك المقارنات أيضاً لازال لها حدود ، نظراً لإختلاف ظروف التشغيل الإقليمية من منطقة إلى أخرى داخل حدود الدولة الواحدة . ويوضح الجدول رقم (٢/٥) النسب المئوية التي يمكن النظر إليها باعتبارها معايير أو مقاييس لعناصر تشغيل المنشآت الفندقية على مستوى فنادق المملكة . ويظهر الجدول النسب المئوية لعناصر الإيرادات المختلفة ، وعناصر التكاليف المباشرة المختلفة ، وعناصر التكاليف غير المباشرة المختلفة ، بالإضافة إلى النسب المئوية لأرباح التشغيل ونسب الأشغال على مستوى المملكة العربية السعودية .

جدول رقم (١ / ٥)
بيان النسب المئوية لخصائص تشغيل المنشآت الفندقية بالعالم

بيان عناصر التشغيل	متوسط جميع الشرق الأوسط	أفريقيا	جنوب شرق الشرق آسيا	أوروبا	كندا للكسيك	الأساس
الإيرادات						
قسم غرف	247,4	247,2	244,7	232,10	247,1	204,7
قسم مطاعم	279,0	270,0	246,7	234,7	279,2	270,0
قسم للشروبات	210,9	214,7	211,1	212,4	219,6	218,4
الطبول والتشيكس	23,0	26,2	23,6	22,3	20,9	21,0
أقسام أخرى	20,8	21,4	21,6	21,1	20,0	20,3
إيرادات متنوعة	27,4	27,6	21,2	22,3	21,0	21,0
إيرادات خدمات	20,9	20,6	24,2	21,6	20,8	22,1
إجمالي الإيرادات	2100	2100	2100	2100	2100	2100
التكاليف المباشرة						
قسم غرف	276,2	276,2	276,2	276,2	276,2	276,2
المطعم والشروبات	278,6	276,1	276,1	276,1	276,1	276,1
الأكسس الأخرى	247,9	247,9	247,9	247,9	247,9	247,9
إجمالي التكاليف	200,8	200,8	200,8	200,8	200,8	200,8
إيرادات تشغيل	249,2	249,2	249,2	249,2	249,2	249,2
التكاليف غير المباشرة						
المصروفات السريعة الأخرى	28,0	27,7	28,8	27,6	27,1	27,1
امصالات الإدارة	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0
الإعلان وتنظيف المباني	23,8	23,8	23,8	23,8	23,8	23,8
الفرقة والفقرى الحركة	20,7	21,2	21,2	21,2	21,2	21,2
الصيانة والإصلاحات	24,7	24,8	24,8	24,8	24,8	24,8
حالة الاستقطاعات	220,0	223,4	224,4	223,6	226,0	223,2
إجمالي أرباح التشغيل	273,7	276,9	271,7	279,1	278,0	274,9
نسب الأرباح للفرقة	276,8	278,2	271,3	270,0	274,2	273,2

المصدر : سجلات الإدارة العامة للمطاعم والفنادق ، وزارة السياحة ، الرياض ، ١٤٠٨ هـ .

جدول رقم (٥ / ٢)
بيان النسب المئوية لعناصر تشغيل الفنادق
بالمملكة العربية السعودية

بيان (العناصر)	مدى النسبة	الأساس
الإيرادات :		
قسم الغرف	من ٤٥ ٪ إلى ٥٠ ٪	من الإيرادات الكلية
المأكولات والمشروبات	من ٣٥ ٪ إلى ٤٠ ٪	من الإيرادات الكلية
الخدمات الأخرى	من ٥ ٪ إلى ١٠ ٪	من الإيرادات الكلية
التلفزيون والتليكس والفيسل		
التكاليف المباشرة (مواد وأجور) :		
قسم الغرف	من ١٥ ٪ إلى ٢٥ ٪	من الإيراداتها
المأكولات والمشروبات	من ٦٥ ٪ إلى ٨٠ ٪	من الإيراداتها
الأقسام الأخرى	من ٤٠ ٪ إلى ٧٠ ٪	من الإيراداتها
التكاليف غير المباشرة :		
المصروفات العمومية والإدارية	من ٥ ٪ إلى ١٠ ٪	من الإيرادات الكلية
أتعاب الإدارة وتشغيل المبيعات	من ٥ ٪ إلى ١٠ ٪	من الإيرادات الكلية
الوقود والإنارة والطاقة	من ٤ ٪ إلى ١٠ ٪	من الإيرادات الكلية
الصيانة والإصلاحات	من ٣ ٪ إلى ٥ ٪	من الإيرادات الكلية
أرباح التشغيل :	من ٢٥ ٪ إلى ٣٥ ٪	
نسب التشغيل :	من ٦٥ ٪ إلى ٧٥ ٪	

المصدر : سجلات الإدارة العامة للفنادق والمعارض ، وزارة التجارة ، الرياض ، عام

١٤٠٨ هـ .

ولاشك في أن الفائدة تكون أكبر إذا ما إستخدمت النسب المحطية للتشغيل على المستوى المحلى في المقارنات . فنسب التشغيل المحطية للفنادق الواقعة في مدينة الرياض مثلاً يمكن أن تتخذ كمعايير أو مقاييس مقارنة بنسب التشغيل الفعلية لأحد فنادق مدينة الرياض . إلا أنه من الناحية العملية فقد يكون من الصعب في بعض الأحوال وبالنسبة لبعض المناطق توافر مثل هذه المعايير على المستوى المحلى . وفي هذه الحالة فإن نسب التشغيل على المستوى القومى يمكن أن تستخدم مع الأخذ في الاعتبار ظروف التشغيل المحلية .

ثانياً : الركن الثانى من أركان الاستفادة من دراسة تلك الانحرافات هو أن تقدم تلك الانحرافات لإدارة الفندق بالشكل الذى يتيح لإدارة الفندق إتخاذ الاجراءات المناسبة حيالها . ومن ثم فلا يكفى هنا أن تحدد الاتجاهات العامة لتلك الانحرافات ، سالبة أو موجبة . حقا أن اتجاه الانحراف سالبا كان أو موجبا هو إجراء ضرورى لتحديد نوع الاجراءات الواجبة ، بحسب ما إذا كانت اجراءات تصحيحية أو اجراءات تشجيعية ، ولكن ذلك من الناحية العملية لا يعد كافيا .

فإدارة الفندق في حاجة إلى التعرف على تحليلات أكثر دقة وتفصيلا لمكونات تلك الانحرافات . وعلى سبيل المثال فقد يكون هناك انحراف سالب - في غير صالح الفندق - في التكلفة الكلية للأطعمة والمشروبات . وبمجرد تحديد الانحراف الكلى في هذه الحالة لا يفيد إدارة الفندق في تحديد موقع الخلل أو الاسراف . فتكلفة الأطعمة والمشروبات تشمل مايقدم للزلاء في ثلاثة وجبات هى الافطار والغذاء والعشاء .

وبالتالى فإدارة الفندق في حاجة إلى تحليل هذا الانحراف إلى مكوناته الثلاث . بحيث تظهر التحليلات التكاليف المشططة والتكاليف الفعلية لكل وجبة من الوجبات الثلاث على حدة . بل ان التحليلات حتى هذه النقطة لا تعد كافية أيضاً . فعلى مستوى كل وجبة من الوجبات الثلاث قد يكون الانحراف مرجعة أما إلى أن تكلفة الوجبة الفعلية جاءت أكثر أو أقل من التكلفة المعيارية أو المحددة للوجبة مقدمة (انحراف تكلفة وجبات) . وقد يكون الانحراف مرجعة أن عدد الأفراد الذين تناولوا تلك الوجبة بالفندق قد جاء أكثر أو أقل من عدد الأفراد

المحدد مقدماً (انحراف عدد وجبات) . وكل نوع من أنواع الانحرافات السابقة له اجراءاته المناسبة من قبل إدارة الفندق . وسوف يتم تناول تحليل تلك الانحرافات والمعادلات المستخدمة في حسابها في موضع لاحق في هذا الجزء .

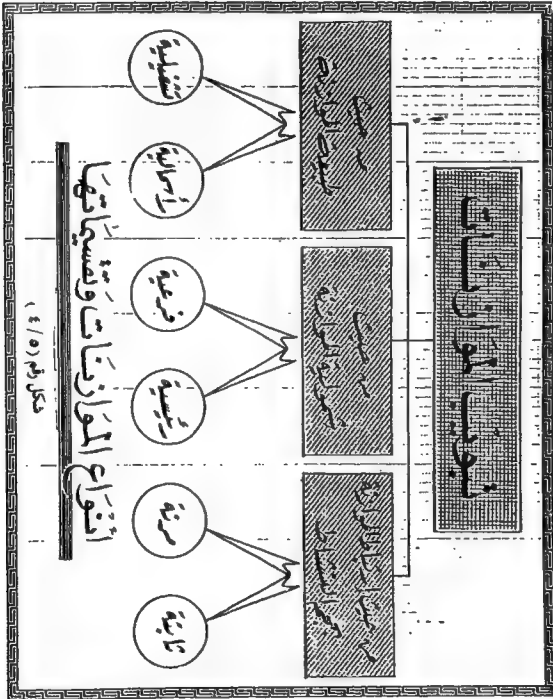
والخلاصة ، أن تقارير الانحرافات عن تقديرات الموازنة يلزم أن يتوافر لها ركنين هما وجود المعايير أو المقاييس اللازمة للقياس ، وأن يتم تقديم هذه الانحرافات في شكل تحليل مناسب . وعملياً فإن أشكال تلك التقارير ومحتوياتها والفترة الزمنية التي تقدم عنها تختلف من فندق إلى آخر بحسب ظروف كل فندق ورؤية الإدارة القائمة . وبالطبع ، فإن هذه التقارير مهما أحسن اعدادها ، فهي ذاتها لا تراقب ايرادات أو مصروفات الفندق ، ولكنها الوسيلة المستخدمة في امداد الإدارة بالبيانات اللازمة . ومهمة إدارة الفندق هي الاستفادة مما ورد بهذه التقارير الرقابية من بيانات ومعلومات وتحليلات في اتخاذ الاجراءات المناسبة بشأن الانحرافات الواردة بها .

أنواع الموازنات الفندقية :

يمكن تبويب الموازنات الفندقية إلى عدة أنواع من الموازنات فمن حيث ارتباط الموازنة بحجم نشاط الفندق يمكن تقسيم الموازنات إلى موازنات ثابتة وموازنات مرنة . والموازنة الثابتة هي تلك الموازنة التي يتم اعداد تقديراتها في ظل افتراض حجم ثابت للنشاط . أما الموازنة المرنة فهي تلك الموازنة التي يتم اعداد تقديراتها في ظل افتراض أحجام مختلفة لمستوى النشاط . ومن ثم تتضمن الموازنة المرنة عدة مستويات للنشاط وتظهر عناصر التكاليف والإيرادات المختلفة تحت كل مستوى من هذه المستويات .

أما من حيث درجة شمولية الموازنة فإنه يمكن التمييز بين الموازنات الرئيسية أو الشاملة والموازنات الفرعية أو موازنات الأقسام . وموازنات الأقسام هي تلك الموازنات الفرعية على مستوى كل قسم من أقسام الفندق مثل موازنة أقسام المبيت وموازنة المطعم وموازنة الصيانة وموازنة العلاقات العامة وهكذا . أما الموازنة الشاملة أو الرئيسية فهي تلك الموازنة التي يتم اعدادها على مستوى الفندق كله ، مثل موازنة قائمة الأرباح والخسائر وموازنة قائمة المركز المالي وموازنة قائمة مصادر التمويل وأوجه الاستخدام .

وتنقسم الموازنات كذلك من حيث طبيعتها إلى موازنات رأسمالية وموازنات تشغيلية ، وهى مايمثلا فى هذا المقام . والموازنات الرأسمالية تتعامل مع الأصول الثابتة للفندق والتوسعات الرأسمالية وتدفقات رأس المال . أما الموازنات التشغيلية فهى تلك الموازنات الخاصة بعمليات التشغيل اليومى بالفندق مثل موازنة المبيعات للمبيت والأطعمة والمشروبات والخدمات الأخرى والحفلات وموازنة الأجور وموازنة المصروفات الإدارية وموازنة الصيانة ... الخ . ويوضح الشكل رقم (٤/٥) التبيويات المختلفة للموازنات الفندقية .



الفصل الثانى

نظام الموازنات التشغيلية الفندقية

تبويب الموازنات التشغيلية :

يمكن تقسيم الموازنات التشغيلية الفندقية بشكل عام إلى نوعين من الموازنات هما موازنات الإيرادات وموازنات التكاليف . وموازنات الإيرادات هى مجموعة الموازنات التى تمثل مبيعات الفندق أو الأنشطة التى يحقق من خلالها الفندق إيراداته . ومن ثم تشمل هذه المجموعة إيرادات المبيت وإيرادات الأطعمة والمشروبات وإيرادات الخدمات الفندقية الأخرى . وموازنات التكاليف هى مجموعة الموازنات التى تمثل الأنشطة اللازم على الفندق القيام بها لامكان تحقيق الإيرادات ، سواء كانت هذه التكاليف مباشرة أو غير مباشرة .

ومن ثم يمكن تقسيم الموازنات التشغيلية الفندقية إلى الأنواع التالية :

أولا : موازنات إيرادات وتشمل :

- موازنة إيرادات المبيت .
- موازنة إيرادات الأطعمة والمشروبات .
- موازنة إيرادات الخدمات الفندقية .

ثانيا : موازنة التكاليف المباشرة وتشمل :

- موازنة التكاليف المباشرة للمبيت .
- موازنة التكاليف المباشرة للأطعمة والمشروبات .
- موازنة التكاليف المباشرة للخدمات الفندقية .

ثالثا : موازنة التكاليف غير المباشرة . وتشمل :

- موازنة المصروفات العمومية والإدارية .
- موازنة الوقود والقوى المحركة .
- موازنة الصيانة والإصلاحات .

رابعا : الموازنة النقدية :

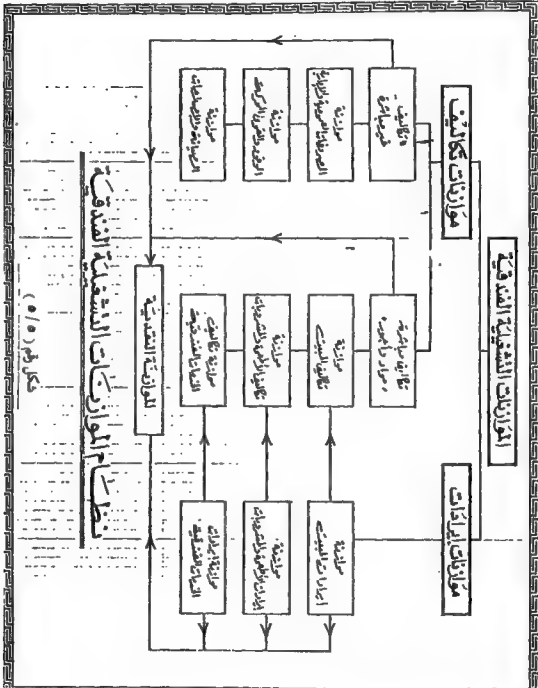
وتظهر هذه الموازنة حركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة الموازنة . ويوضح الشكل رقم (٥/٥) نظام الموازنات التشغيلية النقدية والعلاقات التي تربط اجزاء ذلك النظام ببعضه البعض . وفيما يلى نتناول كل نوع من أنواع هذه الموازنات على حدة وذلك على النحو التالى :

موازنات الإيرادات

تتحقق إيرادات الفندق عن طريق مبيعاته ، ومبيعات الفندق تتمثل فى ثلاثة أنواع من المبيعات هى خدمة المبيت ، الأطعمة والمشروبات ، والخدمات الفندقية الأخرى للنزلاء باختلاف أنواعها . إلا أنه يلاحظ أن كل من موازنة الأطعمة والمشروبات وموازنة إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى للنزلاء سوف تتأثر أرقامها إلى حد كبير ، أو حتى تتحدد خلال فترة الموازنة فى ضوء الأرقام الواردة بموازنة خدمات المبيت . إذ أنه على ضوء عدد النزلاء المتوقع يتحدد رقم المبيعات من الأطعمة والمشروبات ورقم المبيعات من الخدمات الفندقية الأخرى لهؤلاء النزلاء .

ولهذا ، فإن الدقة فى إعداد تقديرات هذه الموازنة تصبح أمرا مطلوبا وحساسا للغاية حيث تتأثر دقة تقديرات الموازنات الأخرى للإيرادات - بل وللتكاليف - بمدى دقة تقديرات موازنة المبيت . ولهذا فإنه يلزم أخذ عدد من الأمور فى الاعتبار عند وضع تقديرات هذه الموازنة من أهمها :

- أرقام الأداء السابق للفترة السابقة والمماثلة فى الأسابيع والشهور وفى السنوات السابقة ، وما تكشف عنه أرقام ذلك الأداء السابق من اتجاهات متوقعة فى المستقبل .



- الاتجاهات الحالية حيث يؤخذ فى الاعتبار إعداد الحجوزات المسبقة لفترة الموانة الحالية بالنسبة للاقامة والارتباطات بالحفلات التى تم التعاقد عليها .
- الأحداث العامة المتوقعة خلال فترة الموازنة مثل الأحداث الرياضية أو المؤتمرات الاقتصادية أو الندوات العلمية وما إلى ذلك من تجمعات لها تأثير مباشر على الإقامة بالفندق .
- الأحداث الخاصة المميزة لمنطقة الفندق مثل مواسم الحج بالنسبة لفنادق مكة المكرمة والمدينة المنورة ، ومواسم المصاريف بالنسبة للفنادق التى تقع فى مناطق المصايف وهكذا .
- التغيرات المتوقعة فى أساليب الدعاية والاعلان عن نشاط الفندق وخدماته وحجم التغيرات المتوقعة نتيجة لذلك .
- التغيرات المتوقعة فى المجال التنافسى - على الأقل - على المستوى الأقليمى وأثر تلك التغيرات على مستوى النشاط المتوقع .
- المؤشرات الاقتصادية المتوقعة مثل توقعات تغير أو استقرار الحالة الاقتصادية ، وسياسة الدولة نحو تشجيع السياحة ، وتقديم تسهيلات فى التجارة الدولية ، وحركات الانشاء والتعمير والتوسعات المتوقعة ، حيث تؤثر كل هذه الأمور بشكل مباشر أو غير مباشر على أرقام النزلاء بالفندق .
- ومنى توافرت كل هذه المعلومات فإنه يمكن إعداد الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت . ولعله من الجديد بالذكر الإشارة هنا إلى أن طريقة تصميم تلك الموازنات ليست ثابتة أو موحدة ، وإنما يختار كل فندق طريقة العرض والتصميم التى تناسبه .

إعداد موازنة إيرادات المبيت :

الطاقة الاستيعابية القصوى لأحد الفنادق وأسعار الإقامة لمدة ليلة واحدة كانت على النحو التالى :

بيان	عدد	سعر الإقامة
أجنحة خاصة	٣	١٠٠٠ ريال
أجنحة عادية	٢	٨٠٠ ريال
غرف مفردة	٢٥٠	٣٠٠ ريال
غرف مزدوجة	٥٠	٢٥٠ ريال

ترغب إدارة الفندق في إعداد الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت لمدة ٣٠ يوما قادمة في ضوء المعلومات التالية :

- بالنسبة للأجنحة الخاصة من المتوقع أن تكون نسبة اشغالها ٥٠٪ ، والأجنحة العادية نسبة اشغالها ٦٠٪ .

- بالنسبة للغرف المفردة نسبة الأشغال ٧٠٪ ، والغرف المزدوجة نسبة الأشغال ٤٠٪ .

الحل

تمهيد حسابي للحل :

إيرادات الأجنحة الخاصة =

$$= ٣ \times ١٠٠٠ \times ٣٠ \times ٥٠ = ٤٥٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات الأجنحة العادية =

$$= ٢ \times ٨٠٠ \times ٣٠ \times ٦٠ = ٢٨٨٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات الغرف المفردة =

$$= ٢٥٠ \times ٣٠٠ \times ٣٠ \times ٧٠ = ١٥٧٥٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات الغرف المزدوجة =

$$= ٥٠ \times ٢٥٠ \times ٣٠ \times ٤٠ = ١٥٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

إجمالي الإيرادات المخططة = ١٥٠ ٨٠٠ ريال

الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت
عن المدة من ١/١ إلى ١٤٠٨/١/٢١ هـ

بيان	عدد	المدة	سعر الإقامة فى الليلة	نسب الاشغال المتوقعة	الإيرادات المتوقعة
أجنحة خاصة	٣	٣٠	١٠٠٠	,٥	٤٥ ٠٠٠
أجنحة عادية	٢	٣٠	٨٠٠	,٦	٢٨ ٨٠٠
غرف مفردة	٢٥٠	٣٠	٣٠٠	,٧	١٥٧٥ ٠٠٠
غرف مزدوجة	٥٠	٣٠	٢٥٠	,٣	١٥٠ ٠٠٠
الإجمالي					١٧٩٨٨٠٠

فى ضوء نسب الاشغال المتوقعة يتحدد عدد النزلاء التقديرى ، وفى ضوء عدد النزلاء التقديرى يتحدد رقم المبيعات من الأطعمة والمشروبات . ومن ثم يمكن إعداد الموازنة التقديرية لإيرادات الأطعمة والمشروبات بفرض توافر المعلومات التالية :

- متوسط عدد النزلاء التقديرى يوميا .
- متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد موزعة بحسب الوجبات الرئيسية (أفطار غذاء عشاء) بالإضافة إلى الكافيريا .

اعداد موازنة إيرادات الأطعمة والمشروبات :

فى ضوء تقديرات موازنة المبيت ، قُدرت الإدارة متوسط النزلاء بالفندق يوميا بعدد (٢٠٠) نزيل وذلك خلال فترة الموازنة (٣٠) يوما .

وترغب الادارة فى اعداد الموازنة التقديرية لإيرادات الأطعمة والمشروبات فى ضوء المعلومات التالية :

- أن متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد يوميا يتوقع أن يكون على النحو التالي :
- ٣٥ ريالاً في وجبة الإفطار .
 - ٧٥ ريالاً في وجبة الغذاء .
 - ٤٠ ريالاً في وجبة العشاء .
 - إن متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد بالكافيتريا هو (١٥) ريالاً يوميا .
 - إن ٩٥٪ من النزلاء يتناولون طعام الإفطار بالفندق .
 - إن ٦٠٪ من النزلاء يتناولون طعام الغذاء بالفندق .
 - إن ٧٥٪ من النزلاء يتناولون طعام العشاء بالفندق .
 - إن ٣٠٪ من النزلاء يتناولون مشروبات مختلفة بالكافيتريا .

الحل

تمهيد حسابي للحل :

إيرادات وجبة الإفطار =

$$= ٢٠٠ \times ٣٥ \times ٣٠ \times ٩٥ = ١٩٩٥٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات وجبة الغذاء =

$$= ٢٠٠ \times ٧٥ \times ٣٠ \times ٦٠ = ٢٧٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات وجبة العشاء =

$$= ٢٠٠ \times ٤٠ \times ٣٠ \times ٧٥ = ١٨٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات مشروبات الكافيتريا =

$$= ٢٠٠ \times ١٥ \times ٣٠ \times ٣ = ٢٧٠٠٠ \text{ ريال}$$

إجمالي إيرادات الأطعمة والمشروبات = ٦٧٦٥٠٠٠ ريال

الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت
عن المدة من ١/١ إلى ١٤٠٨/١/٢١ هـ

بيان	متوسط القوة الاتفاقية	متوسط المدة عدد النزلاء	متوسط معدل الطلب	الإيرادات المتوقعة
وجبة الأنطار	٣٥	٣٠	٢٠٠	١٩٩ ٥٠٠
وجبة الغداء	٧٥	٣٠	٢٠٠	٢٧٠ ٠٠٠
وجبة العشاء	٤٠	٣٠	٢٠٠	١٨٠ ٠٠٠
مشروبات	١٥	٣٠	٢٠٠	٢٧ ٠٠٠
الإجمالي				٦٧٦ ٥٠٠

في ضوء نسب الأشغال المتوقعة يتحدد عدد النزلاء التقديرى ، وفي ضوء عدد النزلاء التقديرى يتحدد رقم الإيرادات من الخدمات الفندقية المتنوعة . ومن ثم يمكن اعداد الموازنة التقديرية لإيرادات الخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة بفرض توافر المعلومات التالية :

- متوسط عدد النزلاء التقديرى يوميا .
- متوسط القوة الاتفاقية للنزيل الواحد موزعة حسب الخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة .

إعداد موازنة إيرادات الخدمات الفندقية المتنوعة :

في ضوء تقديرات موازنة المبيت ، قدرات الإدارة متوسط النزلاء بالفندق يوميا بعدد (٢٠٠) نزيل وذلك خلال فترة الموازنة (٣٠) يوما .

وترغب الإدارة في إعداد الموازنة التقديرية لإيرادات الخدمات الفندقية المتنوعة في ضوء المعلومات التالية :

- إن متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد يوميا من المتوقع أن يكون على النحو التالي :

٦٥ ريال	غسيل وكي
٨٥ ريال	تليفون وتلكس
٦٠ ريال	تجميل وحلاقة
١٠٠ ريال	ترجمة وأعمال نسخ
٣٥ ريال	زهور وهدايا ومجلات

- إن ١٥٪ من النزلاء يطلبون خدمات الغسيل والكي يوميا .
- إن ٣٠٪ من النزلاء يطلبون خدمات التليفون والتلكس يوميا .
- إن ٤٪ من النزلاء يطلبون خدمات التجميل والحلاقة يوميا .
- إن ٢٪ من النزلاء يطلبون خدمات الترجمة والنسخ يوميا .
- إن ١٠٪ من النزلاء يطلبون زهورا وهدايا ومجلات يوميا .

تمهيد حسابي للحل :

إيرادات الغسيل والكي =

$$= ٢٠٠ \times ٣٠ \times ٦٥ \times ١٥ = ٥٨٥.٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات التليفون والتلكس =

$$= ٢٠٠ \times ٣٠ \times ٨٥ \times ٣٠ = ١٥٣.٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات التجميل والحلاقة =

$$= ٢٠٠ \times ٣٠ \times ٦٠ \times ٠٤ = ١٤.٤٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات الترجمة والنسخ =

$$= ٢٠٠ \times ٣٠ \times ١٠٠ \times ٠٢ = ١٢.٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات الزهور والمدايا والمجلات =

$$٢١٠٠٠ \text{ ريال} = ٠,١٠ \times ٣٥ \times ٣٠ \times ٢٠٠$$

٧٨٥٤٠٠ = ريال

الإجمالى

الموازنة التقديرية لايادات الخدمات

الفندقية المتنوعة عن المدة من ١/١ إلى ١٤٠٨/١/٢١ هـ

بيان	متوسط القوة المدة الإنفاقية	متوسط عدد النزلاء	متوسط معدل الطلب	الإيرادات المتوقعة
غسيل وكى	٦٥	٣٠	٢٠٠	٥٨٥٠٠٠
تليفون وتيلكس	٨٥	٣٠	٢٠٠	١٥٣٠٠٠
تجميل وحلاقة	٦٠	٣٠	٢٠٠	١٤٤٠٠
ترجمة ونسخ	١٠٠	٣٠	٢٠٠	١٢٠٠٠
زهور ومدايا ومجلات	٣٥	٣٠	٢٠٠	٢١٠٠٠
الإجمالى				٧٨٥٤٠٠

الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة :

تتكون هذه الموازنة من ثلاث جزئيات أو ثلاث موازنات فرعية هي : موازنة تكاليف المبيت ، وموازنة تكاليف الأطعمة والمشروبات ، وموازنة تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى . وتشكل الموازنات الثلاثة الفرعية السابقة فى مجموعها ، الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة .

وكما هو واضح من الشكل رقم (٥/٥) فإن موازنة تكاليف المبيت يتم إعدادها في ضوء التقديرات الواردة بموازنة إيرادات المبيت . فالموازنتان هما وجهان لقطعة عملة واحدة . فإذا ما كانت إيرادات المبيت تتحدد في ضوء عدد معين متوقع من النزلاء ، فإن تكاليف المبيت لابد حتماً وأن تنبني تقديراتها في ضوء نفس العدد المحدد بالموازنة الأولى . ونفس القول ينطبق صحيحاً على موازنة تكاليف الأطعمة والمشروبات وموازنة تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى . فكلهما وجهان لنفس العملة . فموازنة تكاليف الأطعمة والمشروبات تتحدد تقديراتها في ضوء إيرادات الأطعمة والمشروبات وموازنة تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى تتحدد تقديراتها في ضوء إيرادات الأطعمة والمشروبات .

ومن الناحية العملية فإن كل فندق يحدد من واقع البنود الفعلية لتكاليفه عن الفترات السابقة ، معدلات نمطية لعناصر التكاليف المختلفة في شكل نسب مئوية من إيرادات كل نشاط . ووفقاً لما سبق الإشارة إليه بالجدول رقم (٢/٥) فإن النسب النمطية بالمملكة لعناصر التكاليف المختلفة من إيرادات كل نشاط هي من ١٥٪ إلى ٢٠٪ من إيرادات نشاط المبيت ، ومن ٦٥٪ إلى ٨٠٪ ومن إيرادات الأطعمة والمشروبات ، ومن ٤٠٪ إلى ٧٠٪ من إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة . وبديهي أن كل فندق يحدد في الحياة العملية النسب الخاصة به ، والتي لا يشترط أن تأتي بالضرورة مطابقة تماماً للنسب السابقة . ولكن على الأقل يلزم أن تكون في حدودها ، ما لم يمكن هناك مبررات أو أسباب مقنعة لوجود اختلافات كبيرة عن حدود تلك النسب النمطية .

إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة :

تأسيساً على ما تقدم ، فإن أرقام تقديرات عناصر التكاليف بهذه الموازنة لابد وأن تنبني على أرقام التقديرات الواردة بموازنات الإيرادات المقابلة لكل نشاط من تلك الأنشطة على حدة .

وبالتالي ، فإنه باستخدام المعلومات السابق استخدامها في إعداد الموازنات الثلاث السابقة للإيرادات ، ويفرض أن إدارة الفندق ترغب في إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة في ضوء المعلومات التالية :

أولاً : بيانات خاصة بتكاليف المبيت :

تقدر إدارة الفندق تكاليف المبيت باستخدام النسب المئوية التالية :

- ٢٥ ٪ من إيرادات الأجنحة الخاصة .
- ٢٢ ٪ من إيرادات الأجنحة العادية .
- ٢٠ ٪ من إيرادات الغرف المفردة .
- ١٥ ٪ من إيرادات الغرف المزدوجة .

ثانياً : بيانات خاصة بتكاليف الأطعمة والمشروبات :

تقدر إدارة الفندق تكاليف الأطعمة والمشروبات باستخدام النسب المئوية التالية :

- ٧٠ ٪ من إيرادات وجبة الافطار .
- ٦٠ ٪ من إيرادات وجبة الغداء .
- ٧٥ ٪ من إيرادات وجبة العشاء .
- ٨٥ ٪ من إيرادات المشروبات .

ثالثاً : بيانات خاصة بتكاليف الخدمة الفندقية المتنوعة :

تقدر إدارة الفندق تكاليف الخدمات الفندقية المتنوعة باستخدام النسب المئوية التالية :

- ٤٠ ٪ من إيرادات الغسيل والكي .
 - ٧٠ ٪ من إيرادات التليفون والتيلكس .
 - ٣٠ ٪ من إيرادات التجميل والحلاقة .
 - ٥٠ ٪ من إيرادات الترجمة والنسخ .
 - ٤٥ ٪ من إيرادات الزهور والهدايا والمجالات .
- والمطلوب : إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة .

الحل

تمهيد حسابى للحل :

أولا : تكاليف المبيت :

تكاليف الأجنحة الخاصة =

$$= ٤٥٠٠٠ \times ٢٥ = ١١٢٥٠٠ \text{ ريال}$$

تكاليف الأجنحة العادية =

$$= ٢٨٨٠٠ \times ٢٢ = ٦٣٣٦ \text{ ريال}$$

تكاليف الغرف المفردة =

$$= ١٥٧٥٠٠ \times ٢٠ = ٣١٥٠٠٠ \text{ ريال}$$

تكاليف الغرف المزدوجة =

$$= ١٥٠٠٠٠ \times ١٥ = ٢٢٥٠٠٠ \text{ ريال}$$

إجمالى تكاليف المبيت ٣٥٥٠٨٦ ريال

ثانياً : تكاليف الأجنحة والمشروبات :

تكاليف وجبة الإفطار =

$$= ١٩٩٥٠٠ \times ٧٠ = ١٣٩٦٥٠ \text{ ريالاً}$$

تكاليف وجبة الغداء =

$$= ٢٧٠٠٠٠ \times ٦٠ = ١٦٢٠٠٠ \text{ ريال}$$

تكاليف وجبة العشاء =

$$= ١٨٠٠٠٠ \times ٧٥ = ١٣٥٠٠٠ \text{ ريال}$$

تكاليف المشروبات =

$$٢٧٠٠٠ \times ٠,٧٥ = ٢٠٢٥٠ \text{ ريال}$$

إجمالى تكاليف الأطعمة والمشروبات = ٤٥٦٩٠٠ ريال

ثالثاً : تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة :

تكاليف القسيل والكى =

$$٥٨٥٠٠٠ \times ٤ = ٢٣٤٠٠٠ \text{ ريال}$$

تكاليف التليفون والتيلكس =

$$١٥٣٠٠٠ \times ٧ = ١٠٧١٠٠ \text{ ريال}$$

تكاليف التجميل والحلاقة =

$$١٤٤٠٠ \times ٣ = ٤٣٢٠٠ \text{ ريال}$$

تكاليف الترجمة والنسخ =

$$١٢٠٠٠ \times ٥ = ٦٠٠٠٠ \text{ ريالاً}$$

تكاليف الزهور والهدايا =

$$٢١٠٠٠ \times ٤٥ = ٩٤٥٠٠ \text{ ريالاً}$$

إجمالى تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى

$$= ٣٦٠٨٧٠ \text{ ريالاً}$$

وتظهر الموازنة التقديرية التكاليف للتكاليف المباشرة على النحو الموضح بالصفحة التالية .

الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة
عن المدة من ١/١ إلى ١٤٠٨/١/٢١ هـ

تكاليف المبيت :	
تكاليف المبيت بالأجنحة الخاصة	١١ ٢٥٠
تكاليف المبيت بالأجنحة العادية	٦٣٣٦
تكاليف المبيت بالغرف المفردة	٣١٥ ٠٠٠
تكاليف المبيت بالغرف المزدوجة	٢٢ ٥٠٠
<hr/>	
إجمالي تكاليف المبيت	٣٥٥٠٨٦
تكاليف الأطعمة والمشروبات :	
تكاليف وجبات الإفطار	١٣٩ ٦٥٠
تكاليف وجبات الغذاء	١٦٢ ٠٠٠
تكاليف وجبات العشاء	١٣٥ ٠٠٠
تكاليف المشروبات بالكافتيريا	٢٠ ٢٥٠
إجمالي تكاليف الأطعمة والمشروبات	٤٥٦ ٩٠٠
تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى :	
تكاليف الغسيل والكي	٢٣٤ ٠٠٠
تكاليف التليفون والتيلكس	١٠٧ ١٠٠
تكاليف التجميل والحلاقة	٤٣٢٠
تكاليف الترجمة والنسخ	٦ ٠٠٠
تكاليف الزهور والهدايا	٩٤٥٠
<hr/>	
إجمالي تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى	٣٦٠ ٨٧٠
<hr/>	
إجمالي التكاليف	١١٧٢٨٥٦
المباشرة	
التقديرية	

الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة :

تتكون هذه الموازنة من ثلاث جزئيات أو ثلاث موازنات فرعية هي : موازنة المصروفات العمومية والإدارية ، وموازنة الوقود والقوى المحركة ، وموازنة الصيانة والإصلاحات . وتشكل الموازنات الثلاث الفرعية السابقة في مجموعها الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة .

وكما هو واضح من الشكل رقم (٥/٥) فإن العلاقة بين عناصر تكاليف هذه الموازنة بمكوناتها المختلفة وبين مستوى نشاط الفندق - حجم مبيعات الفندق - هي علاقة غير مباشرة . فهناك حد أدنى من التكاليف غير المباشرة يتحمله الفندق بغض النظر عن مستوى النشاط (تكاليف ثابتة) . ولكن ذلك لا يمنع من أن هناك جزءاً آخر من تكاليف تلك المجموعة تتغير مع التغير في مستوى نشاط الفندق (تكاليف متغيرة) .

وان كان من الملاحظ أن معظم عناصر تكاليف تلك المجموعة تميل في عموميتها إلى الثبات أكثر منها إلى التغير . وتقرر إدارة الفندق على مستوى كل عنصر من عناصر تكاليف تلك المجموعة نسبة التغير في عناصر التكاليف تلك المجموعة مع التغيرات في مستوى نشاط الفندق في ضوء عدة اعتبارات من أهمها :

- طبيعة العنصر ذاته .
- اتجاهات العنصر ومدى استجابته للتغير مع التغيرات في مستوى نشاط الفندق ، في ضوء مآثره نتائج الأداء الماضى .
- خبرة القائمين على عملية التقدير ، في تحديد نسبة التغير في ضوء ممارستهم للعمل الفندقى .

وتشمل موازنة التكاليف غير المباشرة للمصروفات العمومية والإدارية العديد من عناصر التكاليف غير المباشرة والتي من أهمها : الأجور والمرتبآت ، الورق والأدوات الكتابية المصروفات الإدارية المتنوعة ، المصروفات العمومية المتنوعة الأجور الإضافية ، المكافآت التشجيعية ، العمولات المدفوعة للوكالات السياحية ، مبالغ الدعاية والإعلان والمصبقات ، ... الخ .

وتشمل موازنة الوقود والقوى المحركة جميع التكاليف المتصلة بهذا المجال مثل استهلاك النور والمياه والغاز اللازم لامداد الفندق بالطاقات اللازمة . كما تشمل موازنة الصيانة

والاصلاحات جميع التكاليف الخاصة بأداء ذلك النشاط مثل قطع الغيار والزيوت والخدمات وكافة لوازم أداء نشاط صيانة وإصلاح معدات الفندق وأجهزته ومبانيه .

ووفقاً لما سبق الإشارة إليه فإن النسب المئوية لعناصر التكاليف الإدارية والعمومية تتراوح بين ٥٪ إلى ١٠٪ من الإيرادات الكلية للفندق . في حين تتراوح أتعاب الادارة وتكلفة الدعاية والاعلان وتنشيط المبيعات بين ٥٪ إلى ١٠٪ من الإيرادات الكلية للفندق . أما تكاليف القوى المحركة والصيانة والإصلاحات فإنها تتراوح بين ٣٪ إلى ٥٪ من الإيرادات الكلية للفندق .

ومتي تم إعداد التقديرات الخاصة بتلك البنود ، مع الأخذ في الاعتبار تلك البنود التي تتأثر بمستوى نشاط الفندق وضرورة تقديرها بما يتواءم مع مستوى النشاط المتوقع ، فإن تقديرات تلك الموازنة تظهر على النحو الموضح بالصفحة التالية .

الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة عن المدة من ١/١ إلى ١٤٠٨/١/٢١ هـ

التكاليف الإدارية والعمومية :

الأجور والمرتبات	xxxx
الورق والأدوات الكتابية	xxx
المصروفات الإدارية المتنوعة	xxx
المصروفات العمومية	xxx
المصروفات الثابتة	xxx
الأجور الإضافية والمكافآت التشجيعية	xxx
العمولات للوكالات السياحية	xxx
الدعاية والإعلان	xxx
إجمالي التكاليف الادارية والعمومية	xxxx
التكاليف الخاصة بالقوى المحركة :	
قوى كهربائية	xxx
غاز ومياه	xxx
إجمالي تكاليف القوى المحركة	xxxx

تكاليف الصيانة والإصلاحات :

قطع غيار	xxx	
مواد نظافة	xxx	
زيوت وشحومات	xxx	
إجمالى تكاليف الصيانة والإصلاحات	xxxx	
إجمالى التكاليف غير المباشرة	xxxx	

مثال عام على الموازنات التشغيلية :

المطابقة الاستيعابية القصوى لأحد الفنادق وسعر الإقامة لمدة ليلة واحدة كانت على النحو التالى :

بيان	عدد	سعر الإقامة
الأجنحة الخاصة	٧	٨٠٠
الأجنحة العادية	٥	٦٠٠
الغرف المقررة	٣٠٠	٢٨٠٠
الغرف المزدوجة	٥٠	٢٢٠
الغرف المشتركة	٢٠	٢٠٠

وقد أظهرت الدراسات الخاصة بإعداد التقديرات اللازمة للموازنات البيانات والمعلومات التالية :

أولا : بيانات خاصة بنسب الأشغال المتوقعة :

- ٦٠ ٪ بالنسبة للأجنحة الخاصة .
- ٥٠ ٪ بالنسبة للأجنحة العادية .
- ٧٠ ٪ بالنسبة للغرف المفردة .

٤٠ ٪ بالنسبة للغرف المزدوجة .

٨٠ ٪ بالنسبة للغرف المشتركة .

ثانيا : بيانات خاصة بالقوة الانفاقية المتوقعة للنزلاء:

- تقدر إدارة الفندق متوسط عدد النزلاء بالفندق يوميا بعدد (٣٥٠) نزيلة .

- إن متوسط القوة الانفاقية المقدرة للنزيل الواحد يوميا موزعا على وجبات الطعام الثلاث هي :

- ٣٠ ريالاً بالنسبة لوجبة الإفطار .

- ٨٠ ريالاً بالنسبة لوجبة الغذاء .

- ٢٥ ريالاً بالنسبة لوجبة العشاء

- ١٠ ريالاً مشروبات متنوعة بالكافيتريا

- إن ١٠٠ ٪ من النزلاء في المتوسط يتناولون طعام الإفطار بالفندق يوميا .

- إن ٨٠ ٪ من النزلاء في المتوسط يتناولون طعام الغذاء بالفندق يوميا .

- إن ٥٠ ٪ من النزلاء في المتوسط يتناولون طعام العشاء بالفندق يوميا .

- إن ٤٠ ٪ من النزلاء في المتوسط يتناولون مشروبات مختلفة بالكافيتريا يوميا .

ثالثا : بيانات خاصة بالخدمات الفندقية الأخرى المتوقعة :

- متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد يوميا موزعة بحسب تلك الخدمات الفندقية هي :

٤٠ ريالاً غسيل وكى وتنظيف .

٣٠ ريالاً تليفون وتليكس .

١٠٠ ريالاً تجميل وحلاقة .

٨٠ ريالاً أعمال نسخ وترجمة

٥٠ ريالاً زهور وهدايا

٥ ريالاً مجلات وصحف

- إن ١٠ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون خدمات الغسيل والتنظيف والكى يوميا .
- إن ٤٠ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون خدمات التليفون والتليكس يوميا .
- إن ٢ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون خدمات التجميل والحلاقة يوميا .
- إن ٢ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون خدمات النسخ والترجمة يوميا .
- إن ٥ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون خدمات الزهور والهدايا يوميا .
- إن ٨٠ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون الصحف والمجلات يوميا .

رابعا : بيانات خاصة بتكاليف المباشرة :

١ - بيانات خاصة بتكاليف المبيت :

النسب المخططية لتكاليف المبيت تقدر على النحو التالى :

- ٢٠ ٪ من إيرادات الأجنحة الخاصة .
- ٢٥ ٪ من إيرادات الأجنحة العادية .
- ٣٠ ٪ من إيرادات الغرف المفردة .
- ١٥ ٪ من إيرادات الغرف المزدوجة .
- ١٠ ٪ من إيرادات الغرف المشتركة .

٢ - بيانات خاصة بتكاليف الأطعمة والمشروبات :

النسب المخططية لتكاليف الأطعمة والمشروبات تقدر على النحو التالى :

- ٥٠ ٪ من إيرادات وجبة الإفطار .
- ٧٠ ٪ من إيرادات وجبة الغذاء .
- ٤٠ ٪ من إيرادات وجبة العشاء .
- ٧٥ ٪ من إيرادات المشروبات .

٣ - بيانات خاصة بتكاليف الخدمات الفندقية المتنوعة :

النسب المخططية لتكاليف الخدمات الفندقية المتنوعة تقدر على النحو التالى :

- ٦٠ ٪ من إيرادات الغسيل والكى والتنظيف .
- ٨٠ ٪ من إيرادات التليفون والتليكس .

- ٢٠ ٪ من إيرادات التجميل والحلاقة .
- ٥٠ ٪ من إيرادات النسخ والترجمة .
- ٣٠ ٪ من إيرادات الزهور والهدايا .
- ٩٠ ٪ من إيرادات الصحف والمجلات .

خامسا : بيانات خاصة بالتكاليف غير المباشرة :

كانت تقديرات عناصر التكاليف الفندقية غير المباشرة على النحو التالي :

الأجور والمرقات الأساسية والأضافية .	٢٥٣٦٠٠
التكاليف الادارية والعمومية والنثرية والمتنوعة .	٦٣٤٠٠
الدعاية والاعلان وتنشيط المبيعات	٤٤١٨٠
العمولات للوكالات السياحية	٨٣١٢٠
استهلاك كهرباء	٣٦١٨٠
غاز والمياه	٩٤٢٠
قطع غيار	١٠٨٠٠
تكاليف صيانة وإصلاحات متنوعة	٢١٣٠٠
الدعاية والاعلان وتنشيط المبيعات	٤٤١٨٠
العمولات للوكالات السياحية	٨٣١٢٠
استهلاك كهرباء	٣٦١٨٠
غاز والمياه	٩٤٢٠
قطع غيار	١٠٨٠٠
تكاليف صيانة وإصلاحات متنوعة	٢١٣٠٠

والمطلوب :

إعداد الموازنات التقديرية اللازمة عن المدة من ١/٤٠٩١ هـ حتى ١/٢١/١٤٠٩ هـ .

الحل

تمهيد حسابى لاعداد موازنة إيرادات المبيت :

الأجنحة الخاصة :	$٧ \times ٨٠٠ \times ٣٠ \times ٦٠ =$	١٠٠ ٨٠٠ ريال
الأجنحة العادية :	$٥ \times ٦٠٠ \times ٣٠ \times ٥٠ =$	٤٥ ٠٠٠ ريال
الغرف المفردة :	$٣٠٠ \times ٢٨٠ \times ٣٠ \times ٧٠ =$	١٧٦٤ ٠٠٠ ريال
الغرف المزدوجة :	$٥٠ \times ٢٢٠ \times ٣٠ \times ٤٠ =$	١٣٢ ٠٠٠ ريال
الغرف المشتركة :	$٢٠ \times ٢٠٠ \times ٣٠ \times ٨٠ =$	٩٦ ٠٠٠ ريال

الإجمالى

٢١٣٧ ٨٠٠ = ريال

الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت عن
المدة من ١٤٠٩/١/١ هـ حتى ١٤٠٩/١/٢١ هـ

بيان	عدد	مدة	سعر الإقامة	نسب الاشغال	الإيرادات
الأجنحة الخاصة	٧	٣٠	٨٠٠	,٦	١٠٠ ٨٠٠
الأجنحة العادية	٥	٣٠	٦٠٠	,٥	٤٥ ٠٠٠
غرف مفردة	٣٠٠	٣٠	٢٨٠	,٧	١٧٦٤ ٠٠٠
غرف مزدوجة	٥٠	٣٠	٢٢٠	,٤	١٣٢ ٠٠٠
غرف مشتركة	٢٠	٣٠	٢٠٠	,٨	١٩٦ ٠٠٠

الإجمالى

٢١٣٧ ٨٠٠

تمهيد حسابى لإعداد موازنة إيرادات الأطعمة والمشروبات :

وجبة الإفطار	$٣٥٠ \times ٣٠ \times ٣٠ \times ١ =$	٣١٥ ٠٠٠ ريال
وجبة الغداء	$٣٥٠ \times ٣٠ \times ٨٠ \times ٨ =$	٦٧٢ ٠٠٠ ريال
وجبة العشاء	$٣٥٠ \times ٣٠ \times ٢٥ \times ٥ =$	١٣١ ٢٥٠ ريال
المشروبات	$٣٥٠ \times ٣٠ \times ١٠ \times ٤ =$	٤٢ ٠٠٠ ريال

الإجمالى

١١٦٠ ٢٥٠ ريال

الموازنة التقديرية لإيرادات الأطعمة والمشروبات
عن المدة من ١٤٠٩/١/١ هـ إلى ١٤٠٩/١/٢١ هـ

بيان	متوسط القوة	المتوسط المدة	متوسط عدد التزلاء	متوسط معدل الطلب	الإيرادات
الإفطار	٣٠	٣٠	٣٥٠	١	٣١٥ ٠٠٠
الغذاء	٨٠	٣٠	٣٥٠	,٨	٦٧٢ ٠٠٠
العشاء	٢٥	٣٠	٣٥٠	,٥	١٣١ ٢٥٠
المشروبات	١٠	٣٠	٣٥٠	,٤	٤٢ ٠٠٠
الإجمالي					١١٦٠ ٢٥٠

تمهيد حسابي لإعداد موازنة إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى :

غسيل وكى = $٣٥٠ \times ٣٠ \times ٤٠ \times ١ = ٤٢٠٠٠$ ريال

تليفون وتليكس = $٣٥٠ \times ٣٠ \times ٣٠ \times ٤ = ١٢٦٠٠٠$ ريال

تجميل وحلاقة = $٣٥٠ \times ٣٠ \times ١٠٠ \times ٠,٢ = ٢١٠٠٠$ ريال

نسخ وترجمة = $٣٥٠ \times ٣٠ \times ٠,٢ = ٢١٠٠٠$ ريال

زهور وهدايا = $٣٥٠ \times ٣٠ \times ٥٠ \times ٠,٥ = ٢٦٢٥٠$ ريال

صحف ومجلات = $٣٥٠ \times ٣٠ \times ٥٠ \times ٨ = ٤٢٠٠٠$ ريال

٢٧٤ ٠٠٠ ريال

الإجمالي

الموازنة التقديرية لإيرادات الخدمات الفندقية المتنوعة
عن المدة من ١٤٠٩/١/١ هـ إلى ١٤٠٩/١/٢١ هـ

بيان	متوسط القوة	متوسط المدة	متوسط عدد الزلاء	متوسط معدل الطلب	الإيرادات
غسيل وكى	٤٠	٣٠	٣٥٠	١	٤٢ ٠٠٠
تليفون وتليكس	٣٠	٣٠	٣٥٠	,٤	١٢٦ ٠٠٠
تجميل وحلاقة	١٠٠	٣٠	٣٥٠	,٠٢	٢١ ٠٠٠
نسخ وترجمة	٨٠	٣٠	٣٥٠	,٠٢	١٦ ٨٠٠
زهور وهدايا	٥٠	٣٠	٣٥٠	,٠٥	٢٦ ٢٥٠
صحف ومجلات	٥	٣٠	٣٥٠	,٨	٤٢ ٠٠٠
الإجمالي					٢٧٤ ٠٥٠

تمهيد حسابى لاعداد موازنة التكاليف المباشرة :

١ — التكاليف الخاصة بالمبيت :

الأجنحة الخاصة : $١٠٠٨٠٠ \times ٢٠ = ٢٠١٦٠$ ريال
الأجنحة العادية = $٤٥٠٠٠ \times ٢٥ = ١١٢٥٠$ ريال
الغرف المفردة = $١٧٦٤٠٠٠ \times ٣٠ = ٥٢٩٢٠٠$ ريال
الغرف المزدوجة = $١٣٢٠٠٠ \times ١٥ = ١٩٨٠٠$ ريال
الغرف المشتركة = $٩٦٠٠٠ \times ١٠ = ٩٦٠٠$ ريال

$٥٩٠٠١٠ =$ ريال

الإجمالي

٢ - التكاليف الخاصة بالأطعمة والمشروبات :

الإفطار = $٣١٥.٠٠ \times ٥٠ = ١٥٧٥٠٠$ ريالالغذاء = $٦٧٢.٠٠ \times ٧٠ = ٤٧٠٤٠٠$ ريالالعشاء = $١٣١٢٥٠ \times ٤٠ = ٥٢٥٠٠$ ريالالمشروبات = $٤٢.٠٠ \times ٧٥ = ٣١٥٠٠$ ريال

= ٧١١٩٠٠ ريال

الإجمالي

٣ - التكاليف الخاصة بالخدمات الفندقية الأخرى :

غسيل وكى = $٤٢.٠٠ \times ٦٠ = ٢٥٢٠٠$ ريالتليفون وتليكس = $١٢٦.٠٠ \times ٨٠ = ١٠٠٨٠٠$ ريالتجميل وحلاقة = $٢١.٠٠ \times ٢٠ = ٤٢٠٠$ ريالنسخ وترجمة = $١٦٨٠٠ \times ٥٠ = ٨٤٠٠$ ريالزهور وهدايا = $٢٦٢٥٠ \times ٣٠ = ٧٨٧٥$ ريالصحف ومجلات = $٤٢.٠٠ \times ٩٠ = ٣٧٨٠٠$ ريال

= ١٨٤٢٧٥ ريال

الإجمالي

الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة

عن المدة من ١٤٠٩/١/١ حتى ١٤٠٩/١/٢١ هـ

تكاليف المبيت :

الأجنحة الخاصة ٢٠١٦٠

الأجنحة العادية ١١٢٥٠

الغرف المفردة ٥٢٩٢٠٠

الغرف المزدوجة ١٩٨٠٠

الغرف المشتركة ٩٦٠٠

إجمالي تكاليف المبيت

٥٩٠٠١٠

تكاليف الأطعمة والمشروبات :

الإفطار	١٥٧ ٥٠٠
الغذاء	٤٧٠ ٤٠٠
العشاء	٥٢ ٥٠٠
المشروبات	٣١ ٥٠٠
إجمالى تكاليف الأطعمة والمشروبات	٧١١ ٩٠٠

تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى :

غسيل وكي	٢٥ ٢٠٠
تليفون وتليكس	١٠٠ ٨٠٠
تجميل وحلاقة	٤٢ ٠٠
نسخ وترجمة	٨٤٠٠
زهور وهدايا	٧٨٧٥
صحف ومجلات	٣٧ ٨٠٠
إجمالى تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى	١٨٤ ٢٧٥
إجمالى التكاليف المباشرة	١٤٨٦ ١٨٥

الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة

عن المدة من ١٤٠٩/١/١ حتى ١٤٠٩/١/٢١ هـ

التكاليف الادارية والعمومية :

الأجور والمرتبات الأساسية والإضافية	٢٥٣٦٠٠
تكاليف نظرية ومتنوعة	٦٣٤٠٠
الدعاية والاعلان	٤٤ ١٨٠
عمولات للوكالات السياحية	٨٣١٢٠
إجمالى التكاليف الإدارية والعمومية	٤٤٤٣٠٠

تكاليف القوى المحركة :		
استهلاك كهرباء	٣٦١٨٠	
غاز ومياه	٩٤٢٠	
إجمالي تكاليف القوى المحركة	٤٥٦٠٠	
تكاليف الصيانة والاصلاحات :		
قطع غيار	١٠ ٨٠٠	
تكاليف صيانة متنوعة	٢١ ٣٠٠	
إجمالي تكاليف الصيانة	٢٢ ١٠٠	
إجمالي التكاليف غير المباشرة		
	٥١٢ ٠٠٠	

الموازنة التقديرية النقدية :

من الشكل رقم (٥/٥) يتضح أن جميع موازنات الإيرادات وجميع موازنات التكاليف تتصل في النهاية وتصب في الموازنة التقديرية النقدية للفندق . وبالتالي يمكن تعريف الموازنة التقديرية النقدية بأنها عبارة عن خطة لفترة زمنية مقبلة توضح حركة التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة (المقبوضات النقدية) وحركة التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة (المدفوعات النقدية) للفندق خلال فترة الموازنة .

وطالما أن الموازنة التقديرية النقدية تعنى بحركة تلك التدفقات النقدية ، وتتعامل في نفس الوقت مع المقبوضات والمدفوعات ، فإن ذلك يعنى أن تلك الموازنة تساعد إدارة الفندق على دراسة أوضاع السيولة النقدية والوضع التمويلي للفندق ومركزه النقدي خلال الفترة التي تغطيها الموازنة . وفي ضوء ذلك الإطار تتيح الموازنة النقدية ضمان عدم تعريض الفندق لأي اختناقات مالية ، إذا ما أظهرت تحليلاتها أن هناك عجزاً نقدياً . ويحدث ذلك الاختناق النقدي بالطبع في حالة ما إذا كانت أرقام التدفقات النقدية الخارجة أكبر من أرقام التدفقات النقدية الداخلة ، أو سابقة عليها في التوقيت والقيمة .

فإذا ما أظهرت التحليلات احتمالات حدوث مثل هذه الاختناقات ، فإن إدارة

الفندق يكون لديها متسع من الوقت لتدارك الأمر والاحتياط له عن طريق اتخاذ التدابير المناسبة . وقد تظهر تحليلات تلك التدفقات النقدية احتمالات وجود فائض نقدي أكثر من الحاجة ، وذلك أمر غير مرغوب فيه أيضا . على اعتبار أن تلك الأرصدة فى هذه الحالة سوف تمثل أرصدة نقدية عاطلة غير مستغلة . وفى هذه الحالة فإن الموازنة النقدية تعطى أيضا الاشارات اللازمة للإدارة لاتخاذ الاجراءات المناسبة للاستفادة من تلك الأرصدة النقدية العاطلة ، والتصرف فيها بشكل مناسب .

وتأسيساً على ماتقدم ، فإنه يمكن تلخيص الزايات التى يحققها استخدام الموازنات التخطيطية النقدية لإدارة الفندق فى النقاط التالية :

- إظهار أثر الخطط التشغيلية المختلفة لإدارة الفندق على مركزه النقدى المتوقع وأوضاعه التمويلية .

- فى حالة وجود عجز أو اعسار نقدي ، إظهار مقدار ذلك العجز وتوقيته لإعطاء الإدارة الفرصة لاتخاذ التدابير اللازمة .

- فى حالة وجود فائض نقدي أكثر من الحاجة ، إظهار مقدار ذلك الفائض وتوقيته لإعطاء الادارة الفرصة لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن تقليص تلك الأرصدة العاطلة واستغلاله أفضل استغلال .

- يمكن النظر إلى تلك الموازنة باعتبارها مؤشرا أو وسيلة لضبط إيقاع باقى أنواع الموازنات التشغيلية بالفندق ، على اعتبار أن تلك الموازنات التشغيلية تتصل بها . ومن ثم فإن حدوث أى خلل فى أداء تلك الموازنات الفرعية يمكن استشعاره من خلال حركة إيقاع الموازنة النقدية ، بما يضمن تناغم أداء جميع الموازنات .

فترة اعداد الموازنة النقدية :

بالطبع تختلف الفترة التى تغطيها الموازنة النقدية من فندق إلى آخر ، نكل فندق بحسب ظروفه ورؤية إدارته . إلا أن فترة الموازنة يتحكم فيها مدى قدرة الإدارة على عمل تنبؤات دقيقة لحركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة معينة . وبالطبع فكلما طالت الفترة كلما ضعفت دقة تلك التقديرات وعمليا فإن فترة الموازنة النقدية من المفضل أن لاتزيد عن عام واحد . وحتى فى هذه الحالة فإنه يجرى تقسيم فترة

الموازنة وتجربتها إلى فترات أصغر ، نصف أو ربع سنوية أو شهرية ، أو حتى أسبوعية ، حتى يمكن متابعة حركة التدفقات النقدية بدقة وموضوعية والكشف فوراً عن أى إختلافات أو خلل . ولا جدال ، فى أن كل هذا الاهتمام بهذه الموازنة بالذات وأهميتها متابعتها على فترات قصيرة إنما يرجع إلى الحساسية الخاصة والشديدة للمفردات محل تلك الموازنة ، وهى النقدية . فحدوث أى خلل فى حركة تلك التدفقات النقدية يعنى تعريض أعمال الفندق لحالة شلل تام .

خطوات واعتبارات الإعداد :

تمر عملية اعداد الموازنة التقديرية النقدية بالخطوات التالية :

١ - تقدير أرقام التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات) :

ويتم الحصول على تقديرات تلك الأرقام من الموازنات التخطيطية للإيرادات وهى موازنة إيرادات المبيت ، وموازنة إيرادات الأطعمة والمشروبات ، وموازنة إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى للنزلاء . وتمثل أرقام تلك الموازنات الثلاثة السابقة ، المصدر الأساسى للتدفقات النقدية الداخلة . بالإضافة ، فإن المبالغ المحصلة من النزلاء المستحقة من فترات سابقة ، المتحصلات من إيرادات الاستثمارات والقوائد الدائنة ، ما قد يحصل عليه الفندق من قروض ، ماقد يحصل عليه من بيع بعض الأصول الثابتة ، فإنها كلها تعتبر مصادر أخرى للتدفقات النقدية الداخلة .

٢ - تقدير أرقام التدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات) :

ويتم الحصول على تقديرات تلك الأرقام من الموازنات التخطيطية للتكاليف المباشرة وغير المباشرة ، السابق الإشارة لها . وبالإضافة إلى أرقام تلك الموازنات ، فإن التسديدات للمبالغ المستحقة للدائنين عن فترات سابقة ، والإضافات للاحصول الثابتة تعتبر منافذ أخرى للتدفقات النقدية الخارجة .

٣ - تحديد الأرصدة النقدية فى أول وآخر المدة :

يفرض أن الموازنة النقدية مقسمة إلى فترات شهرية فإن رصيد النقدية فى أول الشهر

مضافاً إليه التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات) ومطروحاً منه التدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات) يتيح لإدارة الفندق تحديد رصيد النقدية فى آخر الشهر . ذلك الرصيد الذى يبدأ العمل به فى أول الشهر التالى كرصيد للنقدية فى أول المدة .. وتستمر الحلقة باستخدام نفس المعادلة :

XXXX رصيد النقدية أول المدة .

XXXX (+) التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات) .

XXXX (-) التدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات) .

XXXX (=) رصيد النقدية آخر المدة .

ومن السرد السابق يتضح أن هناك عدداً من الأمور الواجب أخذها فى الاعتبار عند إعداد تلك الموازنة من أهمها :

- ضرورة تحديد رصيد النقدية (أو على أقل مدى لذلك الرصيد) الذى ترغب إدارة الفندق بالاحتفاظ به فى نهاية كل مدة بالصندوق (الخزينة) الرئيسية .

- ضرورة تحديد أرصدة الخزون من المؤون المستخدمة بالفندق ومعدلات دورانها وفترة الانتظار بين طلب المؤون والأصناف وبين اتمام التوريد والاستلام .

- الأرصدة النقدية التى ترغب إدارة الفندق فى الاحتفاظ بها فى صندوق المصروفات التتمة .

- شروط السداد للموردين وشروط الدفع للزلاء .

- شروط الاقتراض من البنوك .

- سياسات احتجاز الاحتياطيات المحاسبية المختلفة والتصرف فى الأرباح الصافية .

إعداد الموازنة التقديرية النقدية :

البيانات التالية مستخرجة من الموازنات التخطيطية لأحد الفنادق خلال المدة من أول يناير ١٩٨٨ م حتى آخر أبريل عام ١٩٨٨ م .

يـان /شـهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل
إيرادات المبيت	١٩٠٠٠	١٨٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٠٠٠٠
إيرادات الأطعمة والمشروبات	٨٥٠٠٠	٩٢٠٠٠	٧٥٠٠٠	١٠٠٠٠٠
إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى	٦٥٠٠٠	٧٣٠٠٠	٨٠٠٠٠	٩٠٠٠٠
مشتريات مؤن	٤٢٥٠٠	٤١٨٥٠	٣٦٢٠٠	٤٧٢٠٠
مشتريات لوازم مبيت	٢١٦٠٠	١٩٨٥٠	٢١٤٠٠	٢٣٦٠٠
مصروفات دعائية وتنشيط	١٩٨٠٠	١٦٣٢٩	٩٢٠٠	١٨٤٠٠
تكاليف العمالة (أجور ومرتبات)	١٦٥٤٠٠	١٩٦٨٠٠	١٤٣٨٠٠	١٧٢٥٠٠

فإذا علمت أن :

- ١ - يقدر رصيد النقدية في أول يناير ١٩٨٨ م بمبلغ (٥٦٣٥٠) ريال .
- ٢ - جميع خدمات الفندق من مبيت وأطعمة ومشروبات وخدمات فندقية أخرى تتم نقداً .
- ٣ - يتم سداد ٨٠٪ من قيم المشتريات (مؤن ولوازم مبيت) في الشهر ذاته وال ٢٠٪ الباقية في الشهر التالي .
- ٤ - هناك إيرادات استثمارات خاصة بالفندق قدرها (٧٥٠٠) ريال يتم تحصيلها في شهر فبراير .
- ٥ - هناك مبلغ مستحق السداد على الفندق لأحد البنوك (قسط قرض) قدره (١٥٣٢٠٠) ريال مستحق النفع في شهر أبريل .
- ٦ - هناك عمولات سوف تدفع لأحدى الوكالات السياحية قدرها (٦٢٤٠٠) ريال في شهر مارس .
- ٧ - سوف يتم شراء أدوات وأجهزة للمطابخ قيمتها (١٠٠٠٠) ريال في شهر يناير ، يدفع ٥٠٪ نقداً والباقي بعد شهرين .

- ٨ - سوف يتم شراء أجهزة تكييف جديدة فى شهر فبراير قيمتها (١١٧٢٠٠) ريال تدفع نقداً بالكامل .
- ٩ - ترغب إدارة الفندق فى الاحتفاظ برصيد للنقدية بالخزائن فى نهاية كل شهر لا يقل عن (٢٩٠٠٠) ريال ولا يتجاوز (٥٩٠٠٠) ريال .

والمطلوب :

إعداد الموازنة التقديرية النقدية للفندق فى ضوء تلك المعلومات عن المدة من ١٩٨٨/١/١ م حتى ١٩٨٨/٤/٣٠ م .

تمهيد حسابى للحل :

- إجمالى مشتريات يناير = ٢١٦٠٠ + ٤٢٥٠٠ = ٦٤١٠٠ ريال .
- إجمالى مشتريات فبراير = ١٩٨٥٠ + ٤١٨٥٠ = ٦١٧٠٠ ريال .
- إجمالى مشتريات مارس = ٢١٤٠٠ + ٣٦٢٠٠ = ٥٧٦٠٠ ريال .
- إجمالى مشتريات أبريل = ٢٣٦٠٠ + ٤٧٢٠٠ = ٧٠٨٠٠ ريال .

ومن ثم تكون تسديدات المشتريات على النحو التالى :

يـان	يناير	فبراير	مارس	أبريل
= ,٨٠ × ٦٤١٠٠	٥١٢٨٠			
= ,٢٠ × ٦٤١٠٠		١٢٨٢٠		
= ,٨٠ × ٦١٧٠٠		٤٩٣٦٠		
= ,٨٠ × ٦١٧٠٠			١٢٣٤٠	
= ,٨٠ × ٥٧٦٠٠				١١٥٢٠
= ,٨٠ × ٧٠٨٠٠				٥٦٦٤٠
إجمالى تسديدات المشتريات	٥١٢٨٠	٦٢١٨٠	٥٨٤٢٠	٦٨١٦٠
للموردين				

تسديدات أجهزة المطابخ = $١٠٠٠٠ \times ٥,٥$ = ٥٠٠٠ ريال في يناير
 = $١٠٠٠٠ \times ٥,٥$ = ٥٠٠٠ ريال في أول ابريل

الموازنة التقديرية النقدية

عن المدة من ١٩٨٨/١/١ م حتى ١٩٨٨/١٢/٣٠ م

بيان	يناير	فبراير	مارس	ابريل
رصيد النقدية أول المدة	٥٦٣٥٠	٥٤٨٧٠	١٤٨٧٠	٥٦٥٩٠
المقبوضات (تدفقات داخلية) :				
ايرادات المبيت	١٩٠٠٠	١٨٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٠٠٠٠
ايرادات الأطعمة	٨٥٠٠	٩٢٠٠	٧٥٠٠	١٠٠٠٠
ايرادات الخدمات	٦٥٠٠	٧٣٠٠	٨٠٠٠	٩٠٠٠
ايرادات استثمارات		٧٥٠٠		
الاجمالى	٢٩٦٣٥٠	٤٠٧٣٧٠	٣٢٩٨٧٠	٤٤٦٥٩٠
المدفوعات (تدفقات خارجة) :				
تسديدات للموردين	٥١٢٨٠	٦٢١٨٠	٥٨٤٢٠	٦٨١٦٠
مصرفات دعاية وتشيط	١٩٨٠٠	١٦٣٢٠	٩٢٠٠	١٨٤٠٠
الأجور والمرتبات	١٦٥٤٠٠	١٩٦٨٠٠	١٤٣٨٠٠	١٧٢٥٠٠
أقساط قروض				١٥٣٢٠٠
عمولات لوكالات سياحية			٦٢٤٠٠	
تسديدات أجهزة مطابخ	٥٠٠٠			٥٠٠٠
مشتريات أجهزة تكيف		١١٧٢٠٠		
الاجمالى	٢٤١٤٨٠	٣٩٢٥٠٠	٢٧٣٨٢٠	٤١٧٢٦٠
رصيد النقدية آخر المدة	٥٤٨٧٠	١٤٨٧٠	٥٦٥٩٠	٢٩٢٣٠

ملاحظات على الموازنة السابقة :

يلاحظ على الموازنة النقدية السابقة مايلي :

- ١ — أن الأرصدة النقدية في آخر كل شهر ترحل إلى الشهر التالي له كرصيد للنقدية في أول المدة . ومن ثم فإن رصيد النقدية في آخر المدة في نهاية شهر أبريل سوف يعالج على أنه رصيد أول المدة في شهر مايو بالموازنة النقدية التالية .
 - ٢ — أن الأرصدة النقدية في نهاية كل شهر تتفق مع السياسة النقدية لإدارة الفندق والمحدد مداها في (من ٢٩٠٠٠ ريال إلى ٥٩٠٠٠ ريال) . والاستثناء الوحيد الذي يرد على تلك الحدود هو شهر فبراير حيث انخفض رصيد النقدية في نهاية ذلك الشهر إلى (١٤٨٧٠) ريال .
- وعموماً فأمام إدارة الفندق بديلان هما : البديل الأول أن تقبل تحمل مخاطر انخفاض الرصيد النقدي في هذا الشهر إلى أقل من الحد الأدنى المحدد بالسياسة النقدية للفندق . البديل الثاني أن تؤجل شراء جزء من أجهزة التكييف المطلوبة إلى شهر تال .

الفصل الثالث

الرقابة وتحليل الانحرافات لنتائج التشغيل الفندقى

المبحث الأول تحليل الانحرافات

أهمية تحليل الانحرافات :

ان نظام الموازنات التخطيطية ليس هدفا فى حد ذاته . فالموازنات التى تقوم إدارة الفندق بإعدادها ماهى إلا وسيلة لتخطيط النشاط الفندقى لفترة مستقبلية قادمة ، والرقابة على الأداء ونتائج التشغيل خلال هذه الفترة . وتحقق الرقابة على الأداء عن طريق مقارنة الأداء ونتائج التشغيل الفعلية بالأداء ونتائج التشغيل المخططة (المقدرة) ، والتعرف على الانحرافات وتحليلها ، وفقا لما سبق الإشارة إليه .

وان كان على إدارة الفندق أن تهتم بالانحرافات الموجبة - التى فى صالح الفندق - بهدف تنميتها والاستفادة منها ، فإنه من الأهمية بمكان تحليل ودراسة الانحرافات السالبة والتعرف والوصول إلى مسبباتها على وجه الدقة والتحديد ، لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها . وبدون هذا التحليل ، وبدون تحديد مسببات تلك الانحرافات فإن الموازنة تفقد كل دور لها فى المجال الرقابى ، بل وتفقد العلاقة بين تكلفة إعداد الموازنات والعائد منها ذلك التوازن المطلوب .

وعلى سبيل المثال ، فإذا ما فرضنا أن البيانات التالية والخاصة بالتقديرات وفعليات التنفيذ قد أمكن الحصول عليها فى نهاية فترة الموازنة - وكانت على النحو التالى :

**الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية للمبيعات
وعناصر التكاليف لأحد الفنادق في نهاية فترة الموازنة**

بيان	أرقام تقديرية	أرقام فعلية
إيرادات المبيعات	٢٠٠ ٠٠٠	٢٢٠ ٠٠٠
(مبيت وأطعمة وخدمات)		
التكاليف		
الأطعمة والمشروبات	٨٠ ٠٠٠	٩٤ ٠٠٠
المبيت	٧٠ ٠٠٠	٦٨ ٠٠٠
الخدمات الفندقية	٣٠ ٠٠٠	٤٠ ٠٠٠
الأخرى		
إجمالي التكاليف	١٨٠ ٠٠٠	٢٠٢ ٠٠٠
الأرباح	٢٠ ٠٠٠	١٨ ٠٠٠

وتظهر المقارنات بين الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية للأداء وجود انحرافات ، بعضها في صالح الفندق والبعض الآخر في غير صالح الفندق . فهناك انحراف موجب في أرقام المبيعات قدره (٢٠٠٠٠) ريال في صالح الفندق ، حيث زادت أرقام المبيعات الفعلية عن الأرقام المقدرة لها . وهناك انحراف سالب في غير صالح الفندق قدره (٢٢٠٠٠) ريال في إجمالي عناصر التكاليف ، حيث زادت التكاليف الفعلية عن التكاليف المقدرة . في حين انخفضت الأرباح الفعلية عن تلك المخططة بمقدار (٢٠٠٠) ريال .

والصورة كما تظهرها البيانات السابقة وإن كان يمكن الخروج منها ببعض النتائج ، إلا أن هناك بعض النتائج الهامة الأخرى التي لا يمكن تحديدها . فالصورة السابقة يمكن الخروج منها مثلاً بالنتائج التالية : —

— أن هناك انحرافات موجبة في المبيعات ، وانحرافات سالبة في التكاليف الإجمالية وصافي الربح .

- أن الانحرافات السالبة في عناصر التكاليف هي نتيجة منطقية للزيادة في المبيعات .
فالأطعمة والمشروبات - مثلا - باعتبارها عناصر تكاليف متغيرة - كما سيد ذكره
قد زادت مع الزيادة في مبيعات الفندق .

وهنا يصبح التساؤل الفاصل ما هي أسباب الاختلاف في تقديرات المبيعات
والتكاليف . ذلك التساؤل العام لا تعطي الصورة كما تظهرها البيانات السابقة اجابة شافية
قاطعة بشأنه ، أو بعبارة أخرى ، فإن الصورة كما تظهرها البيانات السابقة لا يمكن الخروج
منها بنتائج أو اجابات قاطعة عن مسببات تلك الانحرافات ، وبالتالي لا يمكن تحديد طبيعة
الإجراءات اللازم اتخاذها .

ومن ثم فإنه بدون تحليل ودراسة الانحرافات وتحديد حقيقة مسبباتها فإن الفائدة التي
يمكن الحصول عليها تصبح محدودة للغاية . بل إن خطر عدم تناسب الوقت والجهد
والتكلفة التي تحملها الفندق في إعداد الموازنات مع الفائدة التي حصل عليها الفندق
يصبح أمرا واردا في هذه الحالة .

فالموازنة حتى هذه النقطة لم تمد إدارة الفندق بأكثر من أن هناك انحرافات ، وأن
بعضها من هذه الانحرافات موجب والبعض الآخر سالب . ولكنها لم تمد إدارة الفندق -
وهذا هو الأهم من وجهة النظر الرقابية - بتحليل لمسببات أو أنواع هذه الانحرافات .

كيفية تحليل الانحرافات :

بشكل عام يمكن القول بأن الانحرافات في نتائج تشغيل الفندق يمكن تقسيمها إلى
نوعين من الانحرافات هما : انحرافات في تقديرات عناصر الإيرادات ، وانحرافات في
تقديرات عناصر التكاليف . ويستلزم الأمر دراسة كل مجموعة انحرافات منها على حدة
وتحليلها إلى مسبباتها أو أنواعها - وذلك على النحو التالي :

أولا : تحليل الانحرافات تقديرات الإيرادات :

إيرادات مبيعات الفندق هي حاصل ضرب عدد الأفراد المقدر نزولهم بالفندق
(النزلاء) خلال فترة الموازنة في متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد . فإذا فرضنا في
المثال السابق أن إيرادات المبيعات المخططة (التقديرية) كانت عبارة عن (٨٠٠) نزيل في
(٢٥٠) ريالاً القوة الإنفاقية للنزيل .

إيرادات المبيعات المقدرة = $٨٠٠ \times ٢٥٠ = ٢٠٠.٠٠٠$ ريال

ولنفرض أن عدد الأفراد الذين نزلوا بالفندق فعلا خلال تلك الفترة كان (١٠٠٠) نزيل ، وأن متوسط القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل الواحد كانت (٢٢٠) ريالا .

إيرادات المبيعات الفعلية = $١٠٠٠ \times ٢٢٠ = ٢٢٠.٠٠٠$ ريال

وباستخدام البيانات الافتراضية السابقة فإن تحليل الانحرافات يجرى على النحو التالي :

نحرف إيرادات المبيعات الكلى (الإجمالى) =

إيرادات المبيعات الفعلية = ٢٢٠.٠٠٠ ريال

(-) إيرادات المبيعات المخططة = ٢٠٠.٠٠٠ ريال

الانحراف الإجمالى (الكلى) = ٢٠.٠٠٠ ريال

وهو المحرف موجب أى فى صالح الفندق .

ويتم تحليل هذا الانحراف إلى نوعين من الانحرافات هما :

انحراف عدد النزلاء ، وانحراف القوة الإنفاقية . وبديهي أن مجموع الانحرافين لابد وأن يساوى مقدار الانحراف الكلى لإيرادات المبيعات . ويتم التحليل على النحو التالى :

انحراف عدد النزلاء =

= القوة الإنفاقية الفعلية \times (عدد النزلاء الفعلى - عدد النزلاء المخطط) =

= $(٨٠٠ - ١٠٠٠) \times ٢٢٠$

= $٢٢٠ \times ٢٠٠ = ٤٤.٠٠٠$ ريال

= انحراف القوة الإنفاقية

= عدد النزلاء المخطط \times (القوة الإنفاقية الفعلية - القوة الإنفاقية المخططة) =

= $(٢٥٠ - ٢٢٠) \times ٨٠٠$

= $٨٠٠ \times (٣٠) = ٢٤.٠٠٠$ ريال

وتصبح النتيجة النهائية لتحليل أنواع الانحرافات على النحو التالي :

٤٤ ٠٠٠ ريال انحراف عدد النزلاء (انحراف موجب)

٢٤ ٠٠٠ ريال انحراف القوة الإنفاقية (انحراف سالب)

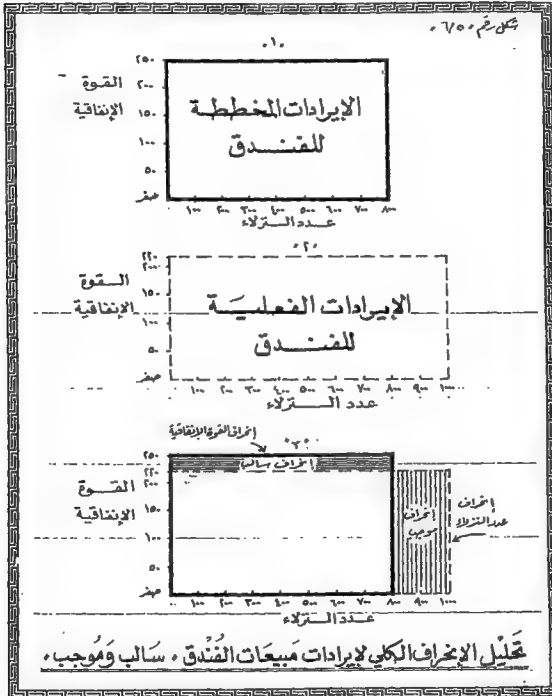
٢٠ ٠٠٠ ريال الانحراف الكلي للإيرادات (انحراف موجب)

ويمكن توضيح التحليل السابق بيانيا ، في شكل خطوات تفصيلية كما هو موضح بالشكل رقم (٦/٥) حيث يتم التمثيل البياني على ثلاث خطوات . في الخطوة الأولى نبدأ برسم مساحة الإيرادات المخططة وهي (٨٠٠) نزيل في (٢٥٠) ريالا القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد ، كما هو موضح بالخطوة رقم (١) . في الخطوة الثانية نبدأ برسم مساحة الإيرادات الفعلية وهي (١٠٠٠) نزيل في (٢٢٠) ريالا القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل الواحد ، كما هو موضح بالخطوة رقم (٢) . في الخطوة الثالثة ننسخ الخطواتين السابقتين مع بعض في شكل واحد ، كما هو موضح بالخطوة رقم (٣) . توضح الخطوة رقم (٣) أن هناك انحرافا موجبا (بالزيادة) يمثل الزيادة في عدد النزلاء ، وأن هناك انحرافا سالباً (بالنقص) يمثل الانخفاض في القوة الإنفاقية للنزلاء .

فإذا ما تمحددت الانحرافات بالشكل السالف فإن إدارة الفندق تصبح في موقف يسمح لها باتخاذ الاجراءات المناسبة لبحث أسباب الزيادة غير المتوقعة في إعداد النزلاء والاستفادة منها في الفترة القادمة ومحاولة تنميتها . وفي نفس الوقت البحث عن مسببات انخفاض القوة الإنفاقية للنزلاء عما كان مقدرا لها . فقد تكون بعض مسببات انخفاض القوة الإنفاقية انخفاض مستوى جودة أصناف الطعام أو الشراب المقدم للنزلاء ، أو انخفاض مستوى الخدمات المقدمة لهم ، مما ترتب عليه إحجام النزلاء عن الإنفاق .

وبالطبع فإن هذه المسببات تعد من الأمور الداخلة في نطاق رقابة وتحكم إدارة الفندق . وبالتالي فإن عليها اتخاذ الاجراءات التصحيحية الفورية اللازمة التي تضمن عدم تكرار حدوث تلك الانحرافات خلال الفترات القادمة . إلا أنه من المحتمل أيضا أن يكون ذلك الانخفاض في القوة الإنفاقية مرجعة مسببات أخرى خارجة عن نطاق وتحكم إدارة الفندق ، بسبب تغيرات في الظروف والأحوال الاقتصادية بصفة عامة . وحتى في

شكل رقم (٧/٥)



هذه الحالة فإن الأمر يستلزم تعديل التقديرات في الفترات القادمة حتى تتواكب مبالغ الإنفاق الفعلية مع تلك المقدرة .

وبدیهی أنه لا يشترط أن تأخذ تحليلات الانحراف الكلى للمبيعات نفس الاتجاهات بالمثل السابق . فليس هناك ما يمنع أن يأتي كلا النوعين من الانحرافات موجبا ، أو كلا النوعين من الانحرافات سالبا .

مثال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات إحدى الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة

٦٠٠ عدد النزلاء المقدر

١٠٠ متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد

٧٥٠ عدد النزلاء الفعلي

١٢٠ متوسط القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل الواحد

المطلوب :

- ١ — احسب الانحراف الكلى لإيرادات المبيعات .
- ٢ — حلل الانحراف الكلى للمبيعات إلى أنواعه المختلفة .
- ٣ — حقق الاجابة ببيانها .

الحل

إيرادات المبيعات المخططة =

$$٦٠٠ \times ١٠٠ = ٦٠.٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات المبيعات الفعلية =

$$٧٥٠ \times ١٢٠ = ٩٠.٠٠٠ \text{ ريال}$$

الانحراف الكلى لإيرادات مبيعات الفندق =

$$٩٠.٠٠٠ - ٦٠.٠٠٠ = ٣٠.٠٠٠ \text{ ريال (انحراف موجب)}$$

ويتم تحليله إلى :

انحراف عدد النزلاء =

$$= \text{القوة الإنفاقية الفعلية} \times (\text{عدد نزلاء فعلي} - \text{عدد نزلاء مخطط}) .$$

انحراف قوة إنفاقية =

$$= \text{عدد النزلاء المخطط} \times (\text{قوة إنفاقية فعلية} - \text{قوة إنفاقية مخططة})$$

$$= ٦٠٠ \times (١٢٠ - ١٠٠) = ١٢٠٠٠ \text{ ريال}$$

وتصبح النتيجة النهائية على النحو التالي :

١٨ ٠٠٠ ريال انحراف عدد نزلاء (انحراف موجب)

١٢ ٠٠٠ ريال انحراف قوة إنفاقية (انحراف سالب)

٣٠ ٠٠٠ ريال انحراف المبيعات الكلي (انحراف موجب)

ويمكن إظهار الانحرافات السابقة بيانيا كما هو موضح بالشكل رقم (٧/٥) (أ) .

مثال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات إحدى الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة :

٦٠٠ عدد النزلاء المقدر

١٠٠ متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد

٥٠٠ عدد النزلاء الفعلي

٨٠ متوسط القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل الواحد

المطلوب :

١ - احسب الانحراف الكلي لإيرادات المبيعات

٢ — حلل الانحراف الكلى للمبيعات إلى أنواعه المختلفة .

٣ — حقق الإجابة بياتيا .

الحل

إيرادات المبيعات المخططة =

$$٦٠٠ \times ١٠٠ = ٦٠.٠٠٠ \text{ ريالاً}$$

إيرادات المبيعات الفعلية =

$$٨٠ \times ٥٠٠ = ٤٠.٠٠٠ \text{ ريالاً}$$

الانحراف الكلى للمبيعات =

$$٦٠.٠٠٠ - ٤٠.٠٠٠ = ٢٠.٠٠٠ \text{ ريال (انحراف سالب)}$$

ويتم تحليله إلى :

$$\text{انحراف عدد النزلاء} = ٨٠ \times (٦٠٠ - ٥٠٠) =$$

$$= ٨٠ \times (١٠٠) = ٨٠٠٠ \text{ ريال (انحراف سالب)}$$

$$\text{انحراف قوة الانفاقية} = ٦٠٠ \times (١٠٠ - ٨٠) =$$

$$= ٦٠٠ \times (٢٠) = ١٢.٠٠٠ \text{ ريال (انحراف سالب)}$$

وتصبح النتيجة النهائية على النحو التالى :

$$٨٠٠٠ \text{ ريال انحراف عدد نزلاء (سالب)}$$

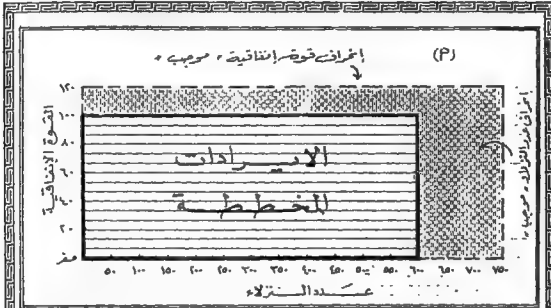
$$١٢٠٠٠ \text{ ريال انحراف قوة انفاقية (سالب)}$$

$$٢٠.٠٠٠ \text{ ريال انحراف مبيعات كلى (سالب)}$$

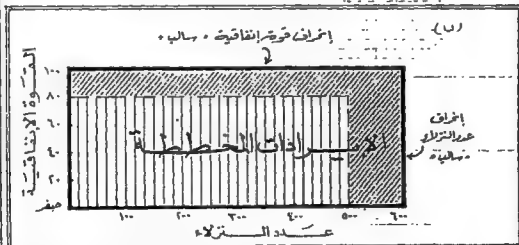
ويمكن إظهار الانحرافات السابقة بياتيا كما هو موضح بالشكل رقم (٧/٥) (ب) .

مثال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات إحدى الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة :



تحليل الانحراف الكلي للإيرادات مبيعات الفندق . موجب وموجب .



تحليل الانحراف الكلي لإيرادات مبيعات الفندق . سالب وسالب .

- ٦٠٠ عدد النزلاء المقدر
 ١٠٠ متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد
 ٥٠٠ عدد النزلاء الفعلي
 ١٥٠ متوسط القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل الواحد

المطلوب :

- ١ - احسب الانحراف الكلي لإيرادات المبيعات .
 ٢ - حلل الانحراف الكلي للمبيعات لأنواعه المختلفة .
 ٣ - حقق الإجابة ببيانها .

الحل

$$\begin{aligned} \text{إيرادات المبيعات المخططة} &= ٦٠٠ \times ١٠٠ = ٦٠.٠٠٠ \text{ ريال} \\ \text{إيرادات المبيعات الفعلية} &= ٥٠٠ \times ١٥٠ = ٧٥.٠٠٠ \text{ ريال} \\ \text{الانحراف الكلي} &= ٦٠.٠٠٠ - ٧٥.٠٠٠ = ١٥.٠٠٠ \text{ ريال (موجب)} \end{aligned}$$

ويتم تحليله إلى :

انحراف عدد النزلاء = القوة الإنفاقية المقدرة (عدد النزلاء الفعلي - عدد النزلاء المقدر)

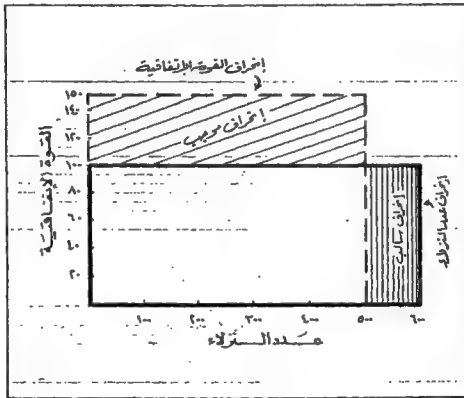
$$\begin{aligned} \text{انحراف عدد النزلاء} &= ١٠٠ \times (٥٠٠ - ٦٠٠) \\ &= ١٠٠ \times (١٠٠) = ١٠.٠٠٠ \text{ ريال (سالب)} \\ \text{انحراف إنفاقية} &= \text{عدد النزلاء الفعلي} (\text{ القوة الإنفاقية الفعلية } - \text{ القوة الإنفاقية المقدرة }) \\ \text{انحراف قوة إنفاقية} &= ٥٠٠ \times (١٥٠ - ١٠٠) \\ &= ٥٠.٠٠٠ \times ٥٠ = ٢٥.٠٠٠ \text{ ريال (موجب)} \\ &\text{وتصبح النتيجة النهائية على النحو التالي :} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ١٠.٠٠٠ \text{ ريال انحراف عدد نزلاء (سالب)} \\ ٢٥.٠٠٠ \text{ ريال انحرافات قوة إنفاقية (موجب)} \end{aligned}$$

$$١٥.٠٠٠ \text{ ريال انحراف مبيعات كلي (موجب)}$$

شكل رقم (٨ / ٥)

تحليل الإنحراف الكلي لإيرادات مبيعات الفندق موجب وسالب*



ويمكن إظهار الانحرافات السابقة بيانيا كما هو موضح بالشكل رقم (٨/٥) .

ثانيا : تحليل انحرافات تقديرات التكاليف :

من الممكن أن يقسم الفندق عناصر تكاليفه إلى ثلاثة أنواع من التكاليف - كما هو موضح بالمثل السابق - هي تكاليف الأطعمة والمشروبات ، وتكاليف المبيت ، وعناصر التكاليف للخدمات الأخرى . وفيما يلي نتناول تحليل انحرافات كل نوع من هذه الأنواع على حدة .

تحليل انحرافات تكلفة الأطعمة والمشروبات :

التكلفة الكلية التقديرية للأطعمة والمشروبات يتم الوصول إليها عن طريق حساب التكلفة التقديرية لوجبة الإفطار ووجبة الغذاء ووجبة العشاء^(١) . والتكلفة التقديرية لأي وجبة من الوجبات الثلاث السابقة يتم الوصول إليها عن طريق ضرب التكلفة المعيارية لتلك الوجبة في عدد النزلاء المتوقع تناولهم تلك الوجبة .

فإذا ما فرضنا أن التكلفة المعيارية - في المثل السابق - لكل وجبة من الوجبات الثلاث وعدد النزلاء المقدر تناولهم لتلك الوجبة كانت على النحو التالي :

الوجبة	التكلفة المعيارية	عدد النزلاء التقديرى
الإفطار	٢٠ ريالاً	٩٠٠ نزيل
الغذاء	٥٥ ريالاً	٨٠٠ نزيل
العشاء	٢٥ ريالاً	٧٢٠ نزيلاً

فإن التكاليف التقديرية للأطعمة والمشروبات تكون على النحو التالي :

(١) سوف يتم تناول كيفية حساب التكلفة التقديرية للوجبات وطرق الرقابة عليها في نهاية هذا الباب .

تكلفة تقديرية للإفطار = $900 \times 20 = 18.000$ ريال

تكلفة تقديرية للغداء = $800 \times 55 = 44.000$ ريال

تكلفة تقديرية للعشاء = $720 \times 25 = 18.000$ ريال

التكلفة التقديرية الاجمالية

للإطعمة والمشروبات

= 80.000 ريال

وهنا يلزم الإشارة إلى ملاحظتين هما :

- أنه لا يشترط أن يتساوى عدد النزلاء بالغرف المشغولة (معدل الأشتغال) مع عدد النزلاء المقدر تناولهم لوجبات غذائية . والسبب في ذلك هو أنه قد يكون هناك نزيل واحد يشغل جناحا أو غرفتين - مثلا - وقد يكون بصحبة ذلك النزيل وفد مرافق له أو أسرته . ومن ثم فإن التساوى هنا ليس شرطا ضروريا .

- انه لا يشترط أن يتساوى عدد النزلاء المقدر تناولهم الوجبات في كل وجبة من الوجبات الثلاث . فقد يقرر أحد النزلاء تناول العشاء أو الغداء خارج الفندق ، وقد يقرر نزيل آخر تناول الوجبات بالفندق وهكذا .

وقد بلغت التكاليف الفعلية للأطعمة والمشروبات في المثال السابق (٩٤٠٠٠) ريال - وبغرض أنها كانت على النحو التالي :

تكلفة فعلية للإفطار = 25.000 ريال

تكلفة فعلية للغداء = 45.000 ريال

تكلفة فعلية للعشاء = 24.000 ريال

تكلفة فعلية للأطعمة والمشروبات = 94.000 ريال

وعلى مستوى كل وجبة من الوجبات يجرى تحليل الانحرافات تكاليفها إلى نوعين من الانحرافات هما : انحراف عدد وجبات وانحراف تكلفة وجبات - على النحو التالي :

انحراف عدد وجبات =

تكلفة معيار للوجبة \times (عدد الوجبات الفعلية - عدد الوجبات التقديرية) .

انحراف تكلفة وجبات =

عدد الوجبات الفعلية \times (التكلفة الفعلية للوجبة - التكلفة المعيارية للوجبة)

وعلى سبيل المثال ، إذا ما فرض استكمالا للمثال السابق أن التكاليف الفعلية لوجبة الغذاء كانت على النحو التالي :

عدد النزلاء الذين تناولوا وجبة الغذاء بالفندق = ٧٥٠ نزيلا
التكلفة الفعلية لوجبة الغذاء = ٦٠ ريالاً
فإن إجمالي التكاليف الفعلية للغذاء =
 $٦٠ \times ٧٥٠ = ٤٥٠٠٠$ ريال

في حين أن التكاليف التقديرية للغذاء =
 $٨٠٠ \times ٥٥ = ٤٤٠٠٠$ ريال

وبالتالي فإن الانحراف الكلي لتكلفة وجبة الغذاء = ١٠٠٠ ريال

وهو انحراف في غير صالح الفندق حيث زادت التكاليف الفعلية عن التكاليف المخططة لوجبة الغذاء .

ويمكن تحليل الانحراف الكلي على النحو التالي :

انحراف عدد وجبات الغذاء =
 $(٨٠٠ - ٧٥٠) \times ٥٥ =$
 $٥٥ \times (-) = - ٢٧٥٠$ ريال

وهو انحراف في غير صالح الفندق حيث انخفض عدد الأفراد الذين تناولوا طعام الغذاء بالفندق عن العدد المقدر أو المخطط .

انحراف تكلفة وجبات =

$$(٥٥ - ٦٠) \times ٧٥٠$$

$$٣٧٥٠ = ٥ \times ٧٥٠ \text{ ريال}$$

وهذا الانحراف وان كان جبريا انحرافا موجبا ، إلا أن هذا الانحراف تكاليفيا هو انحراف في غير صالح الفندق حيث زادت التكاليف الفعلية لوجبة الغداء عن التكاليف المعيارية المقدرة أو المخططة .

وانحراف عدد الوجبات يستلزم أن تقوم إدارة الفندق بإعادة فحص أنواع الطعام المقدمة للنزلاء من حيث تشكيلاتها وجودتها وأسعارها . فقد يكون الانخفاض في عدد الوجبات عما هو مقدر مرجعة لسبب أو أكثر من العوامل السابقة .

أما انحراف تكلفة الوجبات بالزيادة عما هو مخطط لها يستلزم أن تقوم إدارة الفندق بإعادة فحص أنظمة العمل بالمطابخ وتحرى أسباب تلك الزيادة على مستوى كل عنصر ، واتخاذ الاجراءات الكفيلة بمنع تكرار هذه الانحرافات مستقبلا .

ويم التحليل بنفس الطريقة وباستخدام نفس المعادلات على مستوى وجبة الإفطار ووجبة العشاء .

مثال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات إحدى الفنادق عن عدد الوجبات المقدرة (عشاء) والتكلفة المعيارية للوجبة الواحدة :

(١٠٠٠) وجبة	عدد الوجبات المخططة
(٤٠) ريالا	التكلفة المعيارية للوجبة الواحدة
(١٢٠٠) وجبة	عدد الوجبات التي قلمت فعلا
(٣٨) ريالا	التكلفة الفعلية للوجبة الواحدة

المطلوب :

١ - أحسب الانحراف الكلي لتكاليف الأطعمة والمشروبات (في وجبة العشاء) .

٢ - تحليل الانحراف الكلي إلى أنواعه المختلفة .

٣ - حقق الإجابة ببيانها .

الحل

التكلفة المخططة للأطعمة والمشروبات =

$$١٠٠ \times ٤٠ = ٤٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

التكلفة الفعلية للأطعمة والمشروبات =

$$١٢٠٠ \times ٣٨ = ٤٥٦٠٠ \text{ ريال}$$

الانحراف الكلي للوجبات =

$$٤٥٦٠٠ - ٤٠٠٠٠ = ٥٦٠٠ \text{ ريال (موجب)}$$

ويتم تحليل الانحراف الكلي إلى :

انحراف عدد وجبات = تكلفة فعلية للوجبة (عدد وجبات فعلية - عدد وجبات مخططة)

$$١٢٠٠ - ١٠٠٠) \times ٣٨ = \text{انحراف عدد وجبات}$$

$$٢٠٠ \times ٣٨ = ٧٦٠٠ \text{ ريال (في صالح الفندق)}$$

انحراف تكلفة وجبات = عدد وجبات مخططة (تكلفة فعلية للوجبة - تكلفة مخططة للوجبة)

ويكون التحليل النهائي على النحو التالي :

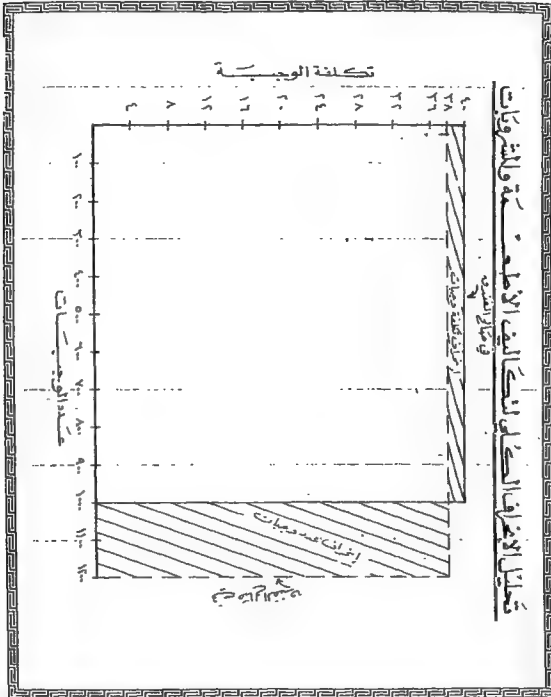
٧٦٠٠ انحراف عدد وجبات (موجب)

(-) ٢٠٠٠ انحراف تكلفة وجبات (سالب)

٥٦٠٠ انحراف كلي (موجب)

ويلاحظ أن انحراف تكلفة الوجبات وإن كان جبرياً هو انحراف سالب إلا أن تفسيره

شكل رقم (٩/٥)



تكاليفيا أنه انحراف في صالح الفندق ، حيث انخفضت التكلفة الفعلية للوجبة عن التكلفة المعيارية لها .

ويمكن إظهار تلك الانحرافات ببيانها على النحو الموضح بالشكل رقم (٩/٥) .

تحليل انحرافات تكلفة المبيت والخدمات الفندقية الأخرى :

لا يختلف تحليل انحرافات تكلفة المبيت أو تكلفة الخدمات الفندقية الأخرى في فكرتها عن تحليل انحرافات تكلفة الأطعمة والمشروبات . وبالنسبة للانحراف الكلي لتكلفة المبيت ، فإن هذا الانحراف يمكن تحليله إلى نوعين من الانحرافات هما : انحراف عدد نزلاء وانحراف تكلفة اقامة . ويتم حساب كل انحراف منهما باستخدام المعادلات التالية :

انحرافات عدد النزلاء =

تكلفة فعلية للاقامة × (عدد النزلاء الفعلي - عدد النزلاء المخطط) .

انحراف تكلفة الاقامة =

تكلفة فعلية للاقامة × (عدد النزلاء الفعلي - عدد النزلاء المخطط) .

انحراف تكلفة الاقامة =

عدد النزلاء المخطط × (تكلفة فعلية للاقامة - تكلفة مخططة للاقامة)

وبالنسبة للانحراف الكلي للخدمات الفندقية ، فإنه على مستوى كل خدمة من الخدمات يمكن تحليل الانحراف الكلي إلى نوعين من الانحرافات هما : انحراف عدد (أو معدل) الخدمة وانحراف تكلفة الخدمة . ويتم حساب كل انحراف منهما باستخدام المعادلات التالية :

انحراف عدد (أو معدل) الخدمة =

تكلفة معيارية للخدمة × (عدد الخدمات الفعلية - عدد الخدمات المخططة)

انحراف تكلفة الخدمة =

عدد الخدمات الفعلية × (التكلفة الفعلية للخدمة - التكلفة المخططة للخدمة) .

المبحث الثاني

تكلفة الوجبات وطرق الرقابة عليها

أهمية الرقابة على تكلفة الوجبات :

سبق الإشارة إلى أن نسبة مبيعات الفندق من الأطعمة والمشروبات تتراوح بين ٣٥٪ إلى ٤٠٪ من اإجمالي إيراداته . وتشير تلك النسبة السابقة - بلا شك - إلى أهمية فرض رقابة فعالة على تكاليف تلك الأطعمة والمشروبات بهدف ضمان عدم وقوع الانحرافات أو ضياع أو اسراف بها . وكلما زادت دقة وفاعلية النظام الرقائى الموضوع على هذه التكاليف كلما انعكس أثر ذلك بشكل مباشر على ربحية الفندق . وكما سبق الإشارة أيضا ، فان تكلفة الأطعمة والمشروبات تتراوح بين ٦٥ ٪ إلى ٨٠ ٪ من إيراداتها . وفى حالة وجود تجاوزت ، فإن فاعليات الموازنة تظهر انحرافات - سلبية - عن تقديراتها ، بافتراض دقة وسلامة تلك التقديرات ، وفقا لما سبق تناوله عند تحليل الانحرافات .

نقطة البداية فى الرقابة على تكلفة الوجبات :

إن نقطة البداية فى الرقابة على تكلفة الأطعمة والمشروبات بالفندق تتمثل فى الخطط المحددة مقدما لإعداد تلك الوجبات . على اعتبار أن تلك الخطط تحدد معدلات الربحية المتوقعة من جميع أوجه نشاطات الفندق ومدى مساهمة كل نشاط من تلك الأنشطة - بما فيها الأطعمة والمشروبات - فى تحديد ربحية الفندق .

وعمليا ، فإن خطط إعداد الوجبات التى يقدمها الفندق تبدأ بتحديد نوعية النزلاء الذين يتعامل معهم الفندق ، ويقدم لهم تلك الوجبات الغذائية . وعلى ضوء تحديد نوعية النزلاء لتحديد قوته الانفاقية ، نوع المأكولات التى يفضل أن تشملها قائمة طعامه ، نوع وجودة الخدمة الواجب آداؤها ، بل وحتى الموقع الذى يفضل أن يتناول به طعامه دخل الفندق (غرفه - الخاصة - المطعم - حمام السباحة ... الخ) وفقا لعاداته وتقاليده .

وتتم عملية الرقابة على الأطعمة والمشروبات بخمسة مراحل متتالية هي : مراحل شراء الأصناف اللازمة للاعداد ، مرحلة تسلم تلك الأصناف المشتراة وفحصها والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات ، مرحلة تخزين هذه الأصناف وفقاً للقواعد الفنية وصرفها لجهات الاستخدام عند الحاجة إليها ، مرحلة اعداد الوجبات بعد صرف الأصناف اللازمة لها ، ثم أخيراً مرحلة تقديم الوجبات - أى بيعها - للنزلاء . ويلاحظ أنه بالنسبة للمخطوات الثلاث الأولى (الشراء والاستلام والتخزين) قد سبق التعرض لها في موضع سابق بنوع من التفصيل . ومن ثم فإن التركيز هنا سوف يكون على المرحلتين الأخريتين فقط وهما مرحلة الإعداد ومرحلة التقديم .

أولاً : إعداد الوجبات الغذائية :

تحدد التكلفة الكلية للأطعمة والمشروبات في ضوء عاملين هما : عدد النزلاء المقرر تناولهم تلك الوجبات بالفندق ، وتكلفة الوجبة - المحددة مقدماً - بالنسبة لكل نزيل ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه عند تحليل الانحرافات تكلفة الأطعمة والمشروبات .

وفي ضوء مدى دقة تقديرات هذين العنصرين تكون إدارة الفندق في موقف يسمح لها - أو لايسمح لها - بفرض رقابة فعالة على تكلفة إعداد الوجبات الغذائية المقدمة . وفيما يلي نتناول كل عنصر منهما على حدة .

١ - عدد النزلاء :

إن تحديد عدد النزلاء المقرر تناولهم لأطعمة بالفندق يستلزم استخدام أساليب علمية وفنية لامكان التنبؤ بذلك العدد . ولايكفى أن تنتبأ إدارة الفندق بإعداد النزلاء خلال الفترة القادمة فقط ، وإنما يلزم أن يتم التنبؤ بذلك العدد موزعاً على وجبات الفندق الرئيسية الثلاث (إفطار - غداء - عشاء) . على اعتبار أن عدد النزلاء بالفندق لايشترط أن يتساوى مع عدد النزلاء الذين يتناولون أطعمة بالفندق . بل أن عدد من يتناولون طعامهم بالفندق من بين النزلاء سوف يختلف من وجبة إلى أخرى ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه .

ولضمان دقة وموضوعية التنبؤ ، فإن عملية التنبؤ غالباً ماتكون لفترات قصيرة نسبياً - أسبوع مثلاً - على اعتبار أنه كلما قصرت فترة التنبؤ كلما زادت دقة

الرقابة وتحليل الانحرافات

التقديرات . ومن ثم يتم التنبؤ بعدد الوجبات التى ستقدم خلال أسبوع أو عشرة أيام موزعة بحسب الوجبات الثلاث . ويدخل فى هذا النطاق تحديد أنواع الأطعمة التى يتوقع أن تطلب أكثر من غيرها على مستوى كل وجبة من الوجبات . ويتحكم فى هذا العامل الأخير إلى حد بعيد جنسية النزىل خلال الفترة التى يتم عنها التنبؤ . على اعتبار أن لكل جنسية من الجنسيات أنواع معينة من الأطعمة تفضلها على غيرها ، بل وأنواع معينة من الأطعمة قد لا تفضلها على الإطلاق بحكم تقاليدها أو ديانتها .

ويدخل أيضاً فى نطاق التنبؤ بعدد الوجبات تلك الوجبات التى تقدم للعاملين بالفندق ، إذا ما كان الفندق يقدم وجبات غذائية للعاملين به . وبالطبع فإن الأحداث الأخرى غير العادية المتوقعة حدوثها تأخذ فى الاعتبار . فإذا ما كان هناك مؤتمر أو ندوة أو حفلة أو وفد رياضى أو وفد رجال أعمال ... الخ سوف ينزل بالفندق خلال الفترة التى يتم تقدير عدد وجباتها ، فإن ذلك الأمر يأخذ فى الحسبان عند التقدير من حيث الكم والكيف .

وباستثناء الأحداث غير العادية ، فإن الفندق يمكن له عملياً التنبؤ بعدد الوجبات لفترة قادمة عن طريق استخدام البيانات المتاحة عن المبيعات من الأطعمة والمشروبات فى الفترات السابقة المماثلة . على اعتبار أن عدد الوجبات المستقبلية ينتظر أن يكون مماثلاً - أو فى حدود - عدد الوجبات الماضية عن نفس الفترة السابقة بفرض عدم تغير الظروف والملاسات . ولهذا الغرض فإن إدارة الفندق تحرص على استيفاء قوائم أسبوعية أو شهرية تسمى « قائمة المبيعات التاريخية » . توضح هذه القائمة بنود وأصناف الطعام والشراب المختلفة التى قدمت بالفندق فى كل وجبة من الوجبات الثلاث خلال تلك الفترة . وفى بعض الفنادق الكبرى التى تتوافر لديها أجهزة إحصائية متكاملة من الممكن أن يتم التنبؤ على مستوى الوجبات وجنسية النزلاء وبحسب أنواعهم (ذكر / أنثى) وفئات أعمارهم فى نفس الوقت .

وباستخدام هذه القوائم ، يمكن لإدارة الفندق أن تتنبأ - مثلاً - بعدد الوجبات المتوقع تقديمها فى وجبة الغذاء من حيث مكوناتها الأساسية ، والعلاقة بين هذه المكونات وجنسية النزلاء ، على اعتبار أن لكل جنسية أنواع معينة مختلفة من المأكولات والمشروبات . والعلاقة بين هذه المكونات ونوعية النزلاء ، على اعتبار أن الذكور تختلف كميات وبعض أصناف المأكولات والمشروبات التى يفضلونها عن الإناث . والعلاقة بين

هذه المكونات وفئات أعمار النزلاء ، على اعتبار أن الشيوخ والرجال والأطفال لكل فئة منهم كميات وأصناف مختلفة من المأكولات والمشروبات ... وهكذا .

وبدئى أن مثل هذه التنبؤات لانتوقع إدارة الفندق لها أن تكون دقيقة بنسبة (١٠٠٪) . إلا أنه عمليا فإن اختلافات في حدود من (١٠٪) إلى (١٥٪) عن تلك التقديرات تعتبر انحرافات مقبولة بحكم تغير الظروف . ويوضح الشكل رقم (١٠/٥) نموذج افتراض مبسط لما يمكن أن تكون عليه قائمة مبيعات تاريخية لوجبة غذاء بأحد الفنادق . وبالمطبع فمن الممكن أن تشتمل القائمة على تفصيل أكثر للأصناف ، ومن الممكن أن يعاد ترتيب تفصيلات التحليل بما يتواءم مع احتياجات كل فندق . وتمسك قائمة على مستوى كل وجبة من الوجبات الثلاثة الرئيسية نظرا لاختلاف مكونات أصناف كل وجبة عن الأخرى .

وبعد الانتهاء من تحديد إجماليات كل صنف فإن هذه الإجماليات يتم تحويلها إلى المفردات المعادلة لها من المؤن اللازمة لإعدادها . ويتم عملية التحويل بمعرفة الفنيين - رؤساء المطابخ - وفقا للأصول الفنية في هذا المجال . ويمسك لهذا الغرض بطاقة تسمى « قائمة مكونات وجبات » . ويتم تحويل الكميات المقدرة من كل صنف من الأصناف بقائمة المبيعات ، في كل يوم من أيام الأسبوع ، إلى مكوناته الأساسية كما هو موضح بالشكل رقم (١١/٥) .

ومتى تم تحديد تلك المكونات المطلوبة ، فإن الخطوة التالية تصبح هي إصدار طلب الشراء اللازم وتوجيهه إلى الجهة المختصة . ومن ثم تستكمل باقي إجراءات دورة الشراء والتخزين السابق تناولها في موضع سابق من رجوع إلى سجل الموردين وإصدار أوامر التوريد والاستلام والفحص ، والصرف إلى الجهات المختصة للبدء في الاستخدام .

ثانيا : تحديد تكلفة إعداد الوجبات مقدما :

بعد الانتهاء من تقدير عدد النزلاء ومكونات الأصناف الخاصة بأعداد الوجبات اللازمة لهم ، فإن الخطوة التالية تصبح هي حساب التكلفة المتوقعة لكل وجبة من هذه الوجبات مقدما « تكاليف محددة مقدما » لأغراض الرقابة على الوجبات . وتشبه عملية إعداد الوجبات الغذائية بالفندق إلى حد كبير ، النشاط الإنتاجي « نشاط التصنيع » الذى تقوم به المشروعات الصناعية .

قائمة مكونات وجبات غذائية

نوع الوجبة : غذاء

عناصره : ١ ١ ١ ١ ١ ١

الكميات	لحم			طيور			أسماك			خضروات ونباتات			عشاء وشراب		
	الكمية	الوزن	القيمة	الكمية	الوزن	القيمة	الكمية	الوزن	القيمة	الكمية	الوزن	القيمة	الكمية	الوزن	القيمة
الدهون															
البروتين															
الكربوهيدرات															
الفيتامينات															
المعادن															
المياه															
المجموع															
المتوسط اليومي															

شكل رقم (١١/٥)

فمشروع إنتاج الأثاثات - مثلا - يقوم بتحويل المواد الأولية « الأخشاب » إلى منتجات تامة الصنع « أثاثات » وبالمثل ، فالفندق يقوم بتحويل المواد الأولية « الخضار واللحوم والأسماك والفواكه .. الخ » إلى منتجات تامة الصنع « وجبة افطار ووجبة غذاء ووجبة عشاء » .

ومن ثم فإن المبادئ التي تحكم عملية تحديد التكاليف المقدمة لاعداد الوجبات الغذائية بالفندق تصبح هي ذاتها نفس المبادئ التكاليفية التي تحكم عملية حساب تكلفة الصنع « تكلفة الإنتاج » المقدمة للمنتجات في المشروعات الصناعية ، غاية الأمر هو وجود اختلاف في مجال التطبيق .

ولأغراض حساب تكلفة اعداد الوجبات مقدما فإن عناصر تكاليف الاعداد يجرى تبويبها من حيث علاقتها بوحدة المنتج النهائي « الوجبة الغذائية » إلى تكاليف اعداد مباشرة وتكاليف اعداد غير مباشرة . وتشمل تكاليف الإعداد المباشرة نصيب الوجبة من كل عناصر التكاليف الداخلة مباشرة في إعدادها . فبالنسبة لوجبة الغذاء - مثلا - فإن المؤن الداخلة في إعداد تلك الوجبة على اختلاف مكوناتها وأنواعها تعتبر عناصر تكاليف مباشرة بالنسبة لهذه الوجبة . أما عناصر التكاليف غير المباشرة فهي تلك العناصر التي لا يمكن تخصيصها إلى وجبة معينة بذاتها ، باعتبارها تكاليف خاصة بالمطبخ ككل ، مثل تكاليف القوى المحركة ونفقات الإضاءة استهلاك أثاث ومعدات المطبخ والايجار وأجور العاملين والمشرفين وعمال النظافة .. الخ .

ولا توجد مشاكل في تحديد نصيب الوجبة الواحدة مقدما من عناصر التكاليف المباشرة . فمكونات عناصر كل وجبة محددة مقدما ومعروفة بواسطة الفنيين بالمطابخ ، والكميات اللازمة لإعداد كل صنف محدد مكوناتها وأسعارها مقدما . ومن ثم فإنه يمكن أن تحدد إدارة الفندق مقدما تكاليف الأعداد المباشرة لكل وجبة عن طريق ضرب الكميات المحددة مقدما لكل وجبة في الأسعار الخاصة بكل كمية من هذه الكميات . ويتحدد نصيب كل وجبة من تكاليف الأعداد غير المباشرة باستخدام فكرة معدلات التحميل المستخدمة في المشروعات الصناعية .^(١)

(١) المزيد من التفاصيل حول معدلات التحميل للتكاليف غير المباشرة يمكن الرجوع إلى مراجع محاسبة التكاليف .

إلا أنه لأغراض الرقابة على فترات قصيرة - أسبوعية أو يومية - فإن إدارة الفندق تركز وهتم أكثر بإحكام الرقابة على عناصر التكاليف المباشرة للإعداد « التكلفة الأولية » وتستخدم لهذا الغرض « قائمة تكاليف محددة مقدما » لكل وجبة من الوجبات . توضح هذه القائمة بالتفصيل المحتويات التي يتكون منها كل بند من بنود الطعام بالقائمة والتكلفة المحددة مقدما للوحدة من هذا البند .

وعمليا ، فإنه إلى جانب الفائدة التي يتحقق من استخدام هذه القائمة في التحديد المسبق لتكلفة الوجبة ، فإن القائمة تفيد العاملين بمطابخ الفندق في تسهيل عملية شراء الأصناف اللازمة لكل وجبة ، وتجهيز تلك الوجبات حيث توضح القائمة طريقة الأعداد . ويتم تعديل وتحديث بيانات القائمة من حين إلى آخر في ضوء التغيرات التي تطرأ على أسعار المكونات بالسوق ، وفي ضوء ماقد يطرأ على طريقة الإعداد من تغيرات فنية . ويوضح الشكل رقم (١٢/٥) نموذج لقائمة تكاليف محددة مقدما لإحدى الوجبات .

ثالثا : صرف الوجبات والرقابة عليها :

بعد تجهيز وإعداد أصناف الأطعمة المختلفة والمشروبات تقدم هذه الوجبات إلى النزلاء بالأسعار المحددة لها . تصرف الوجبات المختلفة من المطابخ وتقدم للنزلاء في غرفهم أو بالمطاعم . وسواء قدمت الوجبات في الغرف أو في المطاعم فإن الوجبات التي تقدم للنزلاء في مقابل قيامهم بالتوقيع على البونات الخاصة بأصناف الأطعمة المقدمة لهم ، وفقا لما سبق الإشارة إليه .

ومن واقع تلك البونات يمكن تحديد عدد الوجبات المنصرفة للنزلاء مقسمة بحسب أنواعها المختلفة (فطار غداء عشاء) . وفي نفس الوقت فإن الكميات المختلفة من الأصناف المستخدمة في أعداد هذه الوجبات يتم قيدها عند صرفها من المخازن للاستخدام وتحديد قيمتها وفقا لما سبق الإشارة إليه . وبالتالي فإنه في نهاية كل فترة يمكن تحديد التكلفة الفعلية لكل وجبة من الوجبات الغذائية المقدمة للنزلاء عن طريق قسمة التكاليف الفعلية لإعداد الوجبات على عدد الأفراد الذين قدمت لهم هذه الوجبات .

متى تم تحديد التكلفة الفعلية لكل وجبة من الوجبات المقدمة للنزلاء ، فإن الخطوة التالية تصبح هي إجراء عملية مقارنة بين التكلفة والفعلية والتكلفة المحددة مقدما للوجبة لتحديد الانحرافات سالبة أو موجبة وتحليلها إلى مسبباتها وفقا لما سبق الإشارة إليه عند تحليل

الانحرافات . ويلاحظ عند تحديد تكلفة الوجبات الفعلية ضرورة استبعاد تكاليف الوجبات الغذائية المقدمة للأفراد العاملين بالفندق .

ويعمل تلك المقارنات وتحديد الانحرافات على فترات قصيرة تختلف من فندق إلى آخر في شكل تقارير دورية ترفع إلى الإدارة دوريا . ويوضح بهذه التقارير اجمالي تكاليف الأطعمة التي قدمت بالفندق خلال المدة المعد عنها التقارير مستبعدا منها تكاليف الأطعمة المقدمة للعاملين بالفندق . وتقارن تلك التكاليف الفعلية بالتكاليف المحددة لها مقدما ويتم تحديد الانحرافات . ويتم هذه المقارنات بالمبالغ والنسب المئوية عن الفترة الحالية وعن الفترات السابقة المماثلة بهدف التعرف على اتجاهات تلك الانحرافات وكفاءة عمليات التشغيل كما هو موضح بالشكل رقم (١٣/٥) .

ولاشك في أن نسبة تكلفة الأطعمة المقدمة إلى الإيرادات المتحققة من بيع هذه الأطعمة للزلاء ، هو معيار موضوعي للحكم على مدى كفاءة عملية التشغيل . فتكلفة الأطعمة والمشروبات المقدمة للزلاء يلزم أن تتراوح بين (٦٥٪) إلى (٨٠٪) من الإيرادات المتحققة من عملية البيع . وبعد حدوث أى انحرافات عن هذا المدى مؤشرا لوجود خلل بالأداء أو إسراف أو ضياع في عملية التشغيل ، يلزم تحديد مسبباته والمسؤول عنه لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنه .

تطبيقات متنوعة غير محلولة :

التمرين الأول :

الطاقة الاستيعابية القصوى لأحد الفنادق وأسعار الإقامة (بالريال) لمدة ليلة واحدة كانت على النحو التالي :

بيان	عدد	سعر الإقامة
غرف مفردة	٢٠٠	١٨٥
غرف مزدوجة	١٥٠	١٤٠
أجنحة خاصة	١٢	٨٠٠
أجنحة عادية	٨	٤٠٠

فإذا علمت أن تقديرات نسب الأشغال المتوقعة لمدة (٣٠) يوما قادمة كانت على النحو التالي :

بالنسبة للأجنحة العادية والغرف المزدوجة ٥٠٪ ، وبالنسبة للأجنحة الخاصة (٤٠٪) ، والغرف المفردة (٦٠٪) .

المطلوب :

إعداد الموازنة التقديرية لمبيعات المبيت خلال (٣٠) يوما قادمة .

التمرين الثاني :

تقدر إدارة أحد الفنادق متوسط عدد النزلاء يوميا لمدة (٦٠) يوما قادمة بعدد (١٧٥) نزلا . وكانت التقديرات الخاصة بهؤلاء النزلاء على النحو التالي :

— متوسط القوة الانفاقية المقدرة للنزلاء الواحد يوميا بالريال على الوجبات الغذائية هو :

- ٢٥ إفطار
- ٤٠ غذاء
- ٣٥ عشاء
- ١٥ كافتيريا

- إن متوسط عدد النزلاء المقدر تناولهم أغذية ومشروبات بالفندق هو :

- ٨٥ ٪ من النزلاء يتناولون طعام الإفطار بالفندق .
- ٦٠ ٪ من النزلاء يتناولون طعام الغذاء بالفندق .
- ٧٠ ٪ من النزلاء يتناولون طعام العشاء بالفندق .
- ٣٠ ٪ من النزلاء يتناولون مشروبات بالكافتيريا .

المطلوب : إعداد الموازنة التقديرية لمبيعات الأطعمة والمشروبات عن مدة (٦٠) يوما قادمة .

التمرين الثالث :

تقدر إدارة أحد الفنادق متوسط عدد النزلاء يوميا لمدة (٤٥) يوم قادمة بعدد (١٥٠) نزيل - وكانت التقديرات الخاصة بهؤلاء النزلاء على النحو التالي :

- متوسط القوة الانفاقية المقدرة للنزيل الواحد يوميا على الخدمات الفندقية (بالريال) المتنوعة هي :

- ٧٠ تجميل وحلاقة
- ٥٠ غسيل وكى
- ١٠٠ ترجمة ونسخ
- ٢٥ زهور وهدايا ومجلات وجرائد
- ٩٥ تليفون وتليكس

- متوسط عدد النزلاء المقدر طلبهم لتلك الخدمات هو :

١٠٠ %	من النزلاء - خدمات تجهيل وحلاقة
٤٠ %	من النزلاء - خدمات غسيل وكى
٢ %	من النزلاء - خدمات ترجمة ونسخ
٦٠ %	من النزلاء - خدمات زهور وهدايا ومجلات
٥٠ %	من النزلاء تليفون وتليكس

المطلوب : إعداد الموازنة التقديرية لمبيعات الخدمات الفندقية المتنوعة عن مدة (٤٥) يوما قادمة .

المهمين الرابع :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق (بالريال) لى فترة زمنية معينة :

أولا : الطاقة الاستيعابية القصوى وأسعار الإقامة لمدة ليلة واحدة ونسب الأشغال المتوقعة كانت على النحو التالى :

بيان	عدد	سعر الإقامة	نسب الاشغال
غرف مشتركة	٥٠	١٠٠	٣٠ %
غرف مزدوجة	١٠٠	١٢٠	٢٥ %
غرف مفردة	٢٠٠	١٥٠	٤٠ %
أجنحة خاصة	١٠	٨٠٠	٢٠ %
أجنحة عادية	١٥	٥٠٠	١٠ %

ثانيا : بيانات خاصة بالقوة الإنفاقية المتوقعة للنزلاء :

- تقدر إدارة الفندق متوسط عدد النزلاء بالفندق بعدد (٢٠٠) نزيل يوميا .
- متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزلاء الواحد يوميا على الأطعمة والمشروبات ومتوسط نسبة النزلاء المقدر تناولهم لها كانت على النحو التالى :

المبلغ	بيان	نسبة النزلاء
٤٠	وجبة الافطار	٪ ٨٥
٨٥	وجبة الغذاء	٪ ٦٠
٥٠	وجبة العشاء	٪ ٤٠
٢٠	مشروبات بالكافيتريا	٪ ٢٠

ثالثا : بيانات خاصة بالخدمات الفندقية الأخرى :

- متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد يوميا على الخدمات الفندقية المتنوعة .
ومتوسط نسب النزلاء المقدر طلبهم لهذه الخدمات كانت على النحو التالى :

المبلغ	بيان	نسبة النزلاء
٨٠	تليفون وتليكس	٪ ٦٠
٤٠	غسيل وكى	٪ ٤٠
٥	جرائد ومجلات	٪ ٨٠
٥٠	تجميل وحلاقة	٪ ٢
٤٠	نسخ وترجمة	٪ ٢
٢٠	جراج	٪ ٣٠

رابعا : بيانات خاصة بالتكاليف المباشرة :

كانت النسب المئوية لتكاليف المبيت والأطعمة والمشروبات والخدمات الفندقية المتنوعة من الإيرادات الخاصة بكل نشاط من تلك الأنشطة على النحو التالى :

النسب المئوية للتكاليف	بيان
	مبيت :
٢٠ %	من إيرادات الأجنحة الخاصة
٣٠ %	من إيرادات الأجنحة العادية
٤٠ %	من إيرادات الغرف المفردة
٥٠ %	من إيرادات الغرف المزدوجة
٦٠ %	من إيرادات الغرف المشتركة
	أطعمة ومشروبات :
٥٠ %	من إيرادات الأفطار
٦٠ %	من إيرادات الغداء
٤٠ %	من إيرادات العشاء
٨٠ %	من إيرادات المشروبات
	الخدمات الفندقية :
٤٠ %	من إيرادات الغسيل والكي
٧٠ %	من إيرادات التليفون والتليكس
٣٠ %	من إيرادات التجميل والحلاقة
٤٠ %	من إيرادات النسخ والترجمة
٣٠ %	من إيرادات الجسراج
٨٠ %	من إيرادات الجرائد والمجلات

خامساً : بيانات خاصة بالتكاليف غير المباشرة :

كانت تقديرات عناصر التكاليف غير المباشرة على النحو التالي (بالريال) :

٤٨٢٠ صيانة وإصلاحات

٧٤٩٧٠ تكاليف إدارية وعمومية

٦٤٢١٠ أجور ومرتبات

٤٠٠٠ دعابة وإعلان

١٨٥٠٠ استهلاكات متنوعة

١٤٦٠٠ اضاءة وتكسييف

٨٢٠٠ غاز ومياه

١٥٠٠ عمولات للوكلاء

والمطلوب : إعداد الموازنات التقديرية التالية عن مدة (٣٠) يوما قادمة وهى :

١ — الموازنة التقديرية لمبيعات المبيت .

٢ — الموازنة التقديرية لمبيعات الأطعمة والمشروبات .

٣ — الموازنة التقديرية لمبيعات الخدمات الفندقية الأخرى .

٤ — الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة .

٥ — الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة .

فيذا علمت أن :

١ — يقدر رصيد النقدية في أول يناير ١٩٨٨ م بمبلغ (٦٢٩٥٠) .

٢ — جميع خدمات الفندق للنزلاء من مبيت وأطعمة وخدمات أخرى تم بالنقد .

٣ — يتم سداد ٦٠ ٪ من قيم أى مشتريات نقدا في نفس شهر الشراء و ٢٠ ٪ في

الشهر التالى و ٢٠ ٪ في الشهر بعد التالى لشهر الشراء .

٤ — هناك قسط قرض مستحق السداد لأجد البنوك قدره (١٢٠ ٠٠٠) ريال في

أول شهر أبريل .

٥ — هناك عمولة مستحقة لأحد شركات السياحة قدرها (٥٠ ٠٠٠) ريال في شهر

مارس .

٦ — سوف يتم شراء سيارة جديدة للفندق نقدا بالكامل في شهر فبراير قيمتها

(٦٥٠٠٠) ريال .

التحريين الخامس :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق خلال المدة من أول يناير حتى آخر أبريل عام ١٩٨٨ م :

بيسان / شهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل
إيرادات مبيت	١٨٥ ٠٠٠	١٨٣ ٢٠٠	١٦٤ ٩٠٠	١٩٥ ٨٢٠
إيرادات أطعمة ومشروبات	٨٤ ٦٠٠	٩٣ ٨٠٠	٧٦ ١٠٠	٩٢ ٦٠٠
إيرادات خدمات فندقية	٦٦ ٦٠٠	٧٥ ٤٠٠	٨٤ ٢٠٠	٩٣ ٦٥٠
مشتريات لوازم مبيت	٤٦ ٧٨٠	٤٩ ٣٥٠	٣٨ ٠٠٠	٤٩ ٤٠٠
مشتريات مؤن متنوعة	٢٣ ٨٤٠	٢١ ٦٣٠	٢٢ ٥٠٠	٢٤ ١٠٠
مصروفات دعابة وإعلان	١٦ ٣٠٠	١٥ ٢٠٠	٧٤ ٠٠	١٨ ٦٥٠
أجور ومرتبات	١٦٢ ٣٠٠	١٤٨ ٩٠٠	١٦١ ١٠٠	١٧٥ ٤٠٠

المطلوب :

إعداد الموازنة التقديرية النقدية للفندق عن المدة من أول يناير حتى آخر أبريل ١٩٨٨ م .

التحريين السادس :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة :

- ٨٠٠ نزيل عدد النزلاء المخطط
- ٧٠٠ نزيل عدد النزلاء الفعلي
- ١٥٠ ريالاً متوسط القوة الانفاقية المقدرة للنزيل الواحد
- ١٧٥ ريالاً متوسط القوة الانفاقية الفعلية للنزيل الواحد .

المطلوب :

- ١ - احسب الانحراف الكلي لإيرادات المبيعات .
- ٢ - حلل الانحراف الكلي لإيرادات المبيعات إلى أنواعه .
- ٣ - حقق الإجابة ببيانها .

القرين السابع :

البيانات التالية مسخرجة من سجلات أحد الفنادق عن وجبة الغذاء
(بالريال) :

عدد الوجبات المخططة	١٢٠٠
التكلفة المعيارية للوجبة الواحدة	٥٠
عدد الوجبات الفعلية	١٠٠٠
التكلفة الفعلية للوجبة الواحدة	٥٢

المطلوب :

- ١ - احسب الانحراف الكلي لتكاليف وجبة الغذاء .
- ٢ - حلل الانحراف الكلي لوجبة الغذاء الى أنواعه .
- ٣ - حقق الإجابة ببيانها .

الباب السادس

الأساليب التحليلية في الفئادق

تقديم :

يتناول هذا الباب الأساليب التحليلية المختلفة في القطاع الفندقى ، حيث تلعب تلك الأساليب دوراً هاماً في تخطيط ورقابة أداء نشاط ذلك القطاع وتحليل ودراسة نتائجه . ويشمل هذا الباب على ثلاثة أنواع هامة من التحليلات ، كل منها في فصل قائم بذاته وهى :

- أسلوب التحليل الحدى (تحليل التعادل) .
- أسلوب تحليل حساسية الربحية .
- أسلوب التحليل المالى والنسب التشغيلية .

الفصل الأول

التحليل العددي في الفنادق

(دراسة العلاقة بين التكلفة / الحجم / الربح)

تبويب عناصر التكاليف لأغراض (التحليل الحدي) :

ان عناصر التكاليف الفندقية من حيث طبيعتها (أو نوعها) تنقسم إلى مواد وأجور ومصروفات . وتشمل المواد المؤن باختلاف أنواعها والمواد المساعدة في أعمال الفندق كموايد النظافة والزيوت والشحومات . وتشمل الأجور كل مايتحملة الفندق في سبيل الحصول على الجهد الإنساني في مختلف مواقع الفندق . وتشمل المصروفات كافة عناصر التكاليف الأخرى التي لا تندرج تحت المواد أو الأجور .

وسبق الإشارة إلى أن تلك العناصر من الممكن أن تكون عناصر تكاليف فندقية مباشرة أو عناصر تكاليف غير مباشرة . وتستخدم عدة معايير للفرقة بين المجموعتين . فإذا ما أمكن بسهولة تخصيص عنصر التكلفة إلى الخدمة الفندقية المؤداة ، وإذا ما كان هناك علاقة سببية مباشرة بين عنصر التكلفة وبين الخدمة الفندقية المؤداة ، فإن عنصر التكلفة في هذه الحالة يصبح عنصر تكلفة مباشر ، أو بالعكس . ومن ثم فإن المؤن باختلاف أنواعها المستخدمة في إعداد وجبة غذائية تعتبر عناصر تكاليف مباشرة بالنسبة لهذه الوجبة . في حين أن استهلاك مباني الفندق والمصروفات الإدارية وأجور عمال الصيانة تعتبر عناصر تكاليف غير مباشرة .

ولأغراض تحليل التعادل فإن عناصر التكاليف الفندقية يجرى تبويبها من حيث علاقتها بمستوى النشاط بالفندق إلى عناصر تكاليف ثابتة وعناصر تكاليف متغيرة وعناصر تكاليف شبه . وبداية ، فإن مستوى النشاط الفندقى يقصد به عدد النزلاء بالفندق ،

وما يترتب على ذلك العدد من تقديم الخدمات الفندقية المختلفة لهم من مبيت إلى أطعمة ومشروبات إلى خدمات فندقية أخرى .

وعناصر التكاليف الفندقية الثابتة هي تلك المجموعة من عناصر التكاليف التي لا تتغير مع التغير في مستوى نشاط الفندق . فهي تكاليف لا تستجيب للتغير في مستوى النشاط الفندق بإعتبارها تكاليف زمنية ، فهي تكاليف ترتبط أساساً بالزمن وليس بمستوى النشاط . وخير مثال على التكاليف الثابتة الفندقية الاستهلاكات بكافة أنواعها والتأمين وكافة أنواع التكاليف الإدارية . فزيادة عدد النزلاء بالفندق لا تؤثر - على سبيل المثال - على مبلغ استهلاك مبانى الفندق . فإذا مازاد مستوى النشاط ، أو انخفض مستوى النشاط ، فإن عناصر التكاليف الثابتة تظل كما هي ثابتة لا تتغير ، على الأقل في المدى القصير . وتمثل عناصر التكاليف الثابتة في المنشآت الفندقية نسبة عالية من إجمالي تكاليف الفندق وفقاً لما سبق الإشارة إليه عند تناول سمات النشاط الفندق .

أما عناصر التكاليف المتغيرة فهي كافة عناصر التكاليف التي تتغير مع التغير في مستوى النشاط الفندق . فإذا مازاد مستوى النشاط الفندق زادت عناصر التكاليف المتغيرة . وإذا ما انخفض مستوى النشاط الفندق انخفضت عناصر التكاليف المتغيرة . فهي عناصر تستجيب للتغيرات التي تحدث في مستوى النشاط . وإن كان من الملاحظ هنا أنه لا يشترط أن يكون التغير في تلك المجموعة من عناصر التكاليف بنفس نسبة التغير في مستوى النشاط ، وإنما يكفي أن يكون هناك نوع من الإستجابة لكي يمكن الحكم على العنصر بأنه متغير .

وخير مثال على عناصر التكاليف المتغيرة ما سبق الإشارة إليه عند تناول الرقابة على تكلفة الوجبات الغذائية فيما يتصل بالمؤون المستخدمة في إعداد تلك الوجبات . فالمؤون المستخدمة في إعداد وجبتين غذاء تكون ضعف المؤون المستخدمة في إعداد وجبة غذاء واحدة لنزير واحد فقط . وهكذا تنزايد - تتغير بالزيادة - كميات المؤون المستخدمة مع التغير في مستوى نشاط الفندق . وإن كان لا يشترط وأن تكون المؤون المستخدمة لإعداد مائة وجبة لمائة نزير تساوئ مائة ضعف المؤون المستخدمة لإعداد وجبة واحدة لنزير واحد . فالكميات قد تكون أقل بحكم الوفورات التي تنتج عند إعداد عدد كبير من الوجبات . ولكن ما يهمنا في هذا المقام أن عناصر تكاليف المؤون تتغير مع التغير في مستوى النشاط .

وبالإضافة إلى المجموعتين السابقتين فإن هناك مجموعة ثالثة من عناصر التكاليف هي عناصر التكاليف الشبه ، أى شبه ثابتة أو شبه المتغيرة . وتشمل تلك المجموعة على عناصر تكاليف تحتوي على جزء ثابت وآخر متغير ، الاثنان معا في نفس الوقت . فإذا ما كانت نسبة الجزء الثابت أكبر من نسبة الجزء المتغير ، فإنها تسمى تكاليف شبه متغيرة ومن أمثلة تلك التكاليف تكاليف الإضاءة والصيانة . فيفض النظر عن مستوى نشاط الفندق فإن هناك حدا أدنى من الإضاءة يلزم الاحتفاظ به ويمثل هذا الحد الأدنى من الاستهلاك الجزء الثابت من تكاليف الإضاءة . ولكن إذا ما زاد مستوى النشاط الفندقى فإن تكاليف الإضاءة تبدأ في الزيادة بشكل طردى من الزيادة في عدد النزلاء . ومن ثم تعتبر تكاليف الإضاءة عنصر تكلفة شبه .

ويستخدم هذا التوبيع لعناصر التكاليف من حيث علاقتها بمستوى النشاط الفندقى إلى تكاليف ثابتة ومتغيرة في أغراض التحليل الحدى أو تحليل التعادل في المشروعات الفندقية بصفة خاصة نظراً لأهميته في هذا القطاع .

أهمية التحليل الحدى في القطاع الفندقى :

يقصد بالتحليل الحدى في القطاع الفندقى استخدام فكرة تبويب عناصر التكاليف الفندقية من حيث علاقتها بمستوى النشاط الفندقى إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة . ولتوضيح أهمية استخدام هذا التوبيع في القطاع الفندقى ، نعرض المثال التالى :

مثال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات الفندق (أ) والفندق (ب) في نهاية فترة زمنية معينة ، وتوضح إيرادات مبيعات كل فندق من خدماته المختلفة للنزلاء ، والتكاليف الخاصة بأداء تلك الخدمات مبوبة من حيث علاقتها بمستوى النشاط إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة - وكانت على النحو التالى :

بيان	الفندق (أ)		الفندق (ب)	
	جزئى	كلى	جزئى	كلى
إيرادات المبيعات (مبيت وطعام)	٨٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٨٠٠٠٠
(-) عناصر التكاليف :				
تكاليف متغيرة	٤٠٠٠٠		٢٠٠٠٠	
تكاليف ثابتة	٢٠٠٠٠		٤٠٠٠٠	
إجمالي التكاليف	٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠
صافي الربح	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠

ويلاحظ على البيانات السابقة مايل :

- ١ - أن إيرادات المبيعات في كل فندق واحدة وتبلغ (٨٠ ٠٠٠) ريال .
- ٢ - أن إجمالي عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة واحد ويبلغ (٦٠ ٠٠٠) ريال في كل فندق .
- ٣ - أن الأرباح الصافية في نهاية الفترة واحدة وتبلغ (٢٠ ٠٠٠) ريال في كل فندق .
- ٤ - وهذا هو الأهم في هذا المقام ، أن هيكل أو تركيبة عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة تختلف في كل فندق عن الآخر . وبالتحديد فإن التكاليف الثابتة في الفندق (ب) تبلغ ضعف التكاليف الثابتة في الفندق (أ) (٤٠ ٠٠٠ ريال و ٢٠ ٠٠٠ ريال) .

فإذا ما فرضنا أنه بسبب الظروف والأحوال الاقتصادية السائدة فإن إدارة كل فندق تتوقع انخفاضاً في حجم المبيعات ، أى انخفاضاً في مستوى نشاط الفندق قدره ٢٠ ٪ في هذه الحالة فإن عناصر التكاليف الثابتة لن تستجيب للتغير في مستوى النشاط - وفقاً لما سبق الإشارة إليه - وسوف تظل ثابتة كما هي في كل من الفندقين أما عناصر التكاليف

المتغيرة فسوف تستجيب للتغير في مستوى نشاط الفندق وتنخفض بنسبة ٢٠ ٪ . هي الأخرى . ويمكن اظهار تلك التغيرات على النحو التالى :

$$\begin{aligned} \text{الانخفاض فى المبيعات} &= ٠,٢٠ \times ٨٠٠٠٠ = ١٦٠٠٠ \text{ ريال} \\ \text{إيرادات المبيعات المتوقعة} &= ١٦٠٠٠ \times ٨٠٠٠٠ = ٦٤٠٠٠ \text{ ريال} \\ \text{مقدار الانخفاض فى التكاليف المتغيرة فى الفندق (أ)} &= ٠,٢٠ \times ٤٠٠٠٠ = ٨٠٠٠ \text{ ريال} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &\text{التكاليف المتغيرة المتوقعة فى الفندق (أ)} \\ &= ٨٠٠٠ - ٤٠٠٠ = ٣٢٠٠٠ \text{ ريال} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &\text{مقدار الانخفاض فى التكاليف المتغيرة فى الفندق (ب)} \\ &= ٠,٢٠ \times ٢٠٠٠٠ = ٤٠٠٠ \text{ ريال} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &\text{التكاليف المتغيرة المتوقعة فى الفندق (ب)} \\ &= ٢٠٠٠٠ - ٤٠٠٠ = ١٦٠٠٠ \text{ ريال} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &\text{التكاليف الثابتة المتوقعة فى الفندق (أ)} \\ &= ٢٠٠٠٠ \text{ ريال (لم تتغير)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &\text{التكاليف الثابتة المتوقعة فى الفندق (ب)} \\ &= ٤٠٠٠٠ \text{ ريال (لم تتغير)} \end{aligned}$$

وتظهر القائمة السابقة أن الانخفاض فى إيرادات المبيعات فى الفندقين وإن كان قد تم بنسبة واحدة (٢٠ ٪) ، إلا أن تأثير ذلك الانخفاض على صافى الأرباح فى الفندقين لم يكن واحدا . فالفندق (أ) انخفضت صافى أرباحه بمعدل ٤٠ ٪ (من ٢٠٠٠٠ ريال إلى ١٢٠٠٠ ريال) ، فى حين أن الفندق (ب) انخفضت صافى أرباحه بمعدل ١٠ ٪ فقط (من ٢٠٠٠٠ ريال إلى ١٨٠٠٠ ريال) .

ويمكن بالتالى إظهار أثر التغير في مستوى النشاط على الفندقين في شكل قائمة جديدة على النحو التالى :

يسان		الفندق (أ)	الفندق (ب)
		جزئى	جزئى
		كلى	كلى
إيرادات المبيعات (مبيت وطعام)		٦٤٠٠٠	٦٤٠٠٠
(-) عناصر التكاليف :			
تكاليف متغيرة		٣٢٠٠٠	١٦٠٠٠
تكاليف ثابتة		٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠
إجمالى التكاليف		٥٢٠٠٠	٥٦٠٠٠
صافى الربح الجديد		١٢٠٠٠	١٨٠٠٠
صافى الربح القديم		٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠
النسبة المئوية للمؤخر فى الربح		% ٤٠	% ١٠

وبالطبع فإن الاختلافات السابقة ترجع إلى اختلاف تركيبه عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة فى كل فندق من الفندقين . ففى الفندق (أ) كانت عناصر التكاليف المتغيرة تمثل ثلثى عناصر تكاليف الفندق الاجمالية ، فى حين أن عناصر التكاليف المتغيرة تمثل ثلث عناصر التكاليف الاجمالية فى الفندق (ب) .

ومن المثل السابق تتضح أهمية تبويب عناصر التكاليف الفندقية من حيث علاقتها بمستوى النشاط إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة . فبدون هذا التبويب ، يصبح من الصعب على إدارة الفندق قياس وتحديد أثر التقلبات فى مستوى النشاط على ربحية الفندق . أو بعبارة أخرى ، فإنه فى غياب مثل هذا التبويب من الممكن أن تصل إدارة الفندق إلى نتائج مضللة عن تأثير التقلبات أو التغيرات فى مستوى نشاط الفندق على ربحيته . اخذاً فى الاعتبار أن التقلبات والتغيرات فى مستوى النشاط هى إحدى السمات

الميزة للنشاط الفندقى ، وفقا لما سبق الإشارة إليه عند تناول الخصائص المميزة لذلك النشاط .

أثر التقلبات فى مستوى النشاط على ربحية الفندق :

الفنادق بصفة عامة ، وكل فندق بصفة خاصة ، بحسب موقعه وظروفه ، يتسم نشاطها بالتقلب على مدار العام . ففى بعض الشهور بالذات فى السنة يواجه الفندق بعدد كبير من النزلاء قادمين إليه وطالبيين لخدماته ، وفى بعض الشهور الأخرى ينخفض هذا الطلب على خدمات الفندق .

وعلى سبيل المثال ، فإن فنادق مكة المكرمة والمدينة المنورة يتزايد الطلب على خدماتها بشكل غير عادى فى أوقات معينة من السنة هى مواسم الحج ، فى حين ينخفض الطلب - نسبيا - فى باقى شهور السنة . فنادق الإسكندرية يرتفع الطلب على خدماتها بشكل كبير فى شهور الصيف ، وينخفض فى باقى شهور السنة . فنادق الأقصر وأسوان يرتفع الطلب على خدماتها فى شهور الشتاء بشكل كبير ، وينخفض فى باقى شهور السنة وهكذا .

ولبيان أثر التقلبات فى مستوى نشاط الفندق على ربحيته على مدار العام نفرض المثال المبسط التالى :

مثال :

الفترة الزمنية	الربع الأول (يناير)	الربع الثانى (أبريل)	الربع الثالث (يوليو)	الربع الرابع (أكتوبر)
	فبراير	مايو	أغسطس	نوفمبر
	مارس)	يونيو)	سبتمبر)	ديسمبر)
عدد النزلاء	١٠٠٠	٦٠٠	٩٠٠	٢٠٠٠

وكانت البيانات الخاصة بالتكاليف والإيرادات على النحو التالى :

- ١ — متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد يوميا على المبيت والطعام والشراب والخدمات الفندقية الأخرى هو (١٠٠) ريال .
- ٢ — التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد تبلغ (٤٠ ٪) من إيرادات المبيعات يوميا .
- ٣ — التكاليف الثابتة للفندق شهريا هي ٢٠٠٠٠ ريال .

المطلوب :

إظهار أثر التقلبات فى مستوى نشاط الفندق على ربحيته على مدار العام .

الحل

تمهيد حسابى للحل :

$$\begin{aligned}
 & \text{إيرادات المبيعات} = \text{عدد النزلاء} \times \text{متوسط القوة الانفاقية للنزيل} \\
 & \text{إيرادات مبيعات الربع الأول} = ١٠٠ \times ١٠٠٠ = ١٠٠٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{إيرادات مبيعات الربع الثانى} = ١٠٠ \times ٦٠٠ = ٦٠٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{إيرادات مبيعات الربع الثالث} = ١٠٠ \times ٩٠٠ = ٩٠٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{إيرادات مبيعات الربع الرابع} = ١٠٠ \times ٢٠٠٠ = ٢٠٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{تكاليف متغيرة للربع الأول} = ٠,٤ \times ١٠٠٠٠٠ = ٤٠٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{كاليف متغيرة للربع الثانى} = ٠,٤ \times ٦٠٠٠٠ = ٢٤٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{تكاليف متغيرة للربع الرابع} = ٠,٤ \times ٢٠٠٠٠٠ = ٨٠٠٠٠ \text{ ريال} \\
 & \text{التكاليف الثابتة لكل ربع} = ٣ \times ٢٠٠٠٠ = ٦٠٠٠٠ \text{ ريال}
 \end{aligned}$$

ومن الجدول السابق يتضح أن :

- فى الربع الأول من السنة تعادلت تكاليف الفندق الإجمالية مع إيراداته ، وبالتالى لم يحقق الفندق أى أرباح أو خسائر صافية .
- فى الربع الثانى انخفض مستوى النشاط عن الربع الأول وبالتالى زادت تكاليف الفندق الإجمالية عن إيراداته بمقدار (٢٤٠٠٠) ريال ، هى صافي خسائره عن تلك الفترة .

أثر التقلبات فى مستوى النشاط على ربحية الفندق

الفترات	الربع الأول	الربع الثانى	الربع الثالث	الربع الرابع	الأجالى
عدد النزلاء	١٠٠٠	٦٠٠	٩٠٠	٢٠٠٠	٤٥٠٠
إيرادات المبيعات	١٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠
عناصر التكاليف :					
تكاليف متغيرة	٤٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	٣٦٠٠٠	٨٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠
تكاليف ثابتة	٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠
إجمالى التكاليف	١٠٠٠٠٠	٨٤٠٠٠	٩٦٠٠٠	١٤٠٠٠٠	٤٢٠٠٠٠
صافى الربح أو (الخسارة)	٠٠٠	(٢٤٠٠٠)	(٦٠٠٠)	٦٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
المبيعات التراكمية	١٠٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠	
التكاليف التراكمية	١٠٠٠٠٠	١٨٤٠٠٠	٢٨٠٠٠٠	٤٢٠٠٠٠	
الأرباح أو الخسائر التراكمية	٠٠٠	(٢٤٠٠٠)	(٣٠٠٠٠)	٣٠٠٠٠	

- فى الربع الثالث زاد مستوى النشاط عن الربع الثانى ولكنه لم يصل إلى مستوى نشاط الربع الأول . ولهذا حقق الفندق صافى خسائر أقل من خسائر الربع الثانى وقدرها (٦٠٠٠) ريال . عند هذه النقطة فإن خسائر الفندق المتجمعة منذ بداية العام وحتى نهاية الربع الثالث بلغت (٣٠٠٠٠) ريال .
- فى الربع الرابع ، وكما تشير أعداد النزلاء ، فإن هذا الربع يمثل الموسم بالنسبة لهذا الفندق ، حيث ارتفعت أعداد النزلاء وارتفع مستوى نشاط الفندق إلى (٢٠٠٠) نزيل . حقق الفندق فى هذا الربع أرباح صافية قدرها (٦٠٠٠٠) ريال . وساهمت تلك الأرباح فى تغطية خسائر الفندق عن الفترات السابقة ، بل وحول

الموسم نتائج أعمال الفندق النهائية عن العام كله إلى أرباح صافية قدرها (٣٠٠٠٠) ريال .

تلك الصورة التي يعكسها المثال المبسط الافتراضي السابق هي صورة تتطابق مع الواقع العمل في فكرتها الأساسية ، حيث تتأثر نتائج الأداء بالتغيرات والتقلبات الموسمية لنشاط ذلك القطاع . ومن الواضح أنه بدون استخدام فكرة التويب السابقة لعناصر التكاليف من حيث علاقتها بمستوى النشاط ، تصبح عملية القياس صعبة ، بل ومن الممكن أن تدفع إدارة الفندق إلى اتخاذ قرارات هامة خاطئة في شأن استمرارية أو عدم استمرارية مزاولته النشاط .

تحليل التعادل :

تبنى فكرة تحليل التعادل على دراسة العلاقة بين مستوى نشاط الفندق والتغيرات التي تحدث في عناصر تكاليفه ومعدل استجابتها لتلك التغيرات . ويعتمد هذا التحليل بشكل خاص على العلاقة بين إيرادات الفندق من مبيعاته ، وبين عناصر التكاليف المتغيرة التي يتحملها الفندق في سبيل تحقيق هذه الإيرادات . فمن خلال قياس معامل التغير في عناصر التكاليف المتغيرة ، يمكن التعرف على مسار وتكوين الأرباح .

ويسمى الفرق بين إيرادات المبيعات والتكاليف المتغيرة فقط بالربح الحدى . والربح الحدى بالتالى لا يدخل في حسابه عناصر التكاليف الثابتة باعتبارها عناصر تكاليف زمنية ، أى عناصر تكاليف لها علاقة بالزمن وليس بمستوى نشاط الفندق . فالتكاليف الثابتة (كالإيجار) يتحملها الفندق بغض النظر عن مستوى نشاطه . ومن ثم تعتبر التكاليف الفندقية المتغيرة هى التكاليف المؤثرة في اتخاذ العديد من القرارات كما سيرد ذكره .

ويمكن إظهار الصورة العامة لتحليل التعادل على النحو التالى

- الفرق بين سعر بيع الوحدة الواحدة من وحدات النشاط الفندق ، وبين التكاليف المتغيرة التى يتحملها الفندق لأداء ذلك النشاط ، تمثل الربح الحدى لهذه الوحدة .
- يساهم الربح الحدى لجميع الوحدات في إستراداد أو تغطية جزء من التكاليف الثابتة للفندق . وكلما زاد الربح الحدى كلما استطاع الفندق أن يغطى جزءاً أكبر من تكاليفه الثابتة حتى يصل الفندق إلى نقطة يتعادل عندها (يتساوى عندها) الربح

الحدى للفندق ، مع التكاليف الثابتة للفندق . وعند هذه النقطة فإن الفندق لا يحقق خسائر ولا يحقق كذلك أرباحا . وتسمى هذه النقطة « نقطة التعادل » .

ومن ثم يمكن تعريف نقطة التعادل بأنها النقطة التى لا يحقق عندها الفندق أرباح ولا يحقق كذلك خسائر . أو هى النقطة التى يتعادل عندها الربح الحدى للفندق مع التكاليف الثابتة للفندق . أو هى النقطة التى يتساوى عندها إيرادات مبيعات الفندق مع تكاليف الفندق الإجمالية (التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة) .

- وبالمطبع فإذا مازادت الأرباح الحدية للفندق عن التكاليف الثابتة للفندق ، فإن الفندق يحقق صافى أرباح . وبالعكس فإذا لم تغطى الأرباح الحدية التكاليف الثابتة ، فإن النتيجة النهائية تصبح صافى خسائر للفندق .

ومن الجدير بالذكر هنا الإشارة إلى أن استخدام فكرة تحليل التعادل يستلزم ضرورة توافر مجموعة من الفروض الأساسية - من أهمها .

- أنه من الممكن تبويب جميع عناصر التكاليف إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة .
وانه حتى بالنسبة لمجموعة عناصر التكاليف الشبه فإنه يمكن فصل الجزء الثابت منها عن الجزء المتغير منها .

- ان التكاليف الثابتة ستظل على الأقل فى المدى القصير ثابتة ولا تتغير مع تغير مستوى النشاط .

- ان سعر الوحدة من المبيعات سوف يظل ثابتا بغض النظر عن التغير فى حجم المبيعات .

ويمكن فى ضوء السرد السابق تمثيل العلاقة بين التكاليف والإيرادات والأرباح بيانيا فى شكل « خريطة التعادل » .

خريطة التعادل :

نقطة التعادل هى النقطة التى لا يحقق عندها الفندق أرباحا ولا يحقق عندها كذلك خسائر . ويمكن توضيح نقطة التعادل بيانا عن طريق توضيح العلاقة بين إيرادات المبيعات وتكاليف الفندق الثابتة والمتغيرة ، كما يتضح من المثال التالى :

مثال :

بفرض أنه قد أمكن الحصول على البيانات التالية من سجلات إحدى الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة :

- متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد (٢٠٠) ريال وتشمل متوسط انفاقه على خدمات الفندق المتنوعة من مبيت وطعام وخدمات أخرى .
- عدد النزلاء بالفندق (مستوى النشاط) (٦٠٠) نزيل .
- التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد (٤٠٪) من إيرادات الخدمات المقدمة للنزيل .
- التكاليف الثابتة للفندق خلال تلك الفترة قدرت بمبلغ (٥٤٠٠٠) ريال .

المطلوب :

- حساب نقطة التعادل لهذا الفندق بيانيا وحسابيا .
- تحقيق الإجابة رياضيا وتكافيا .

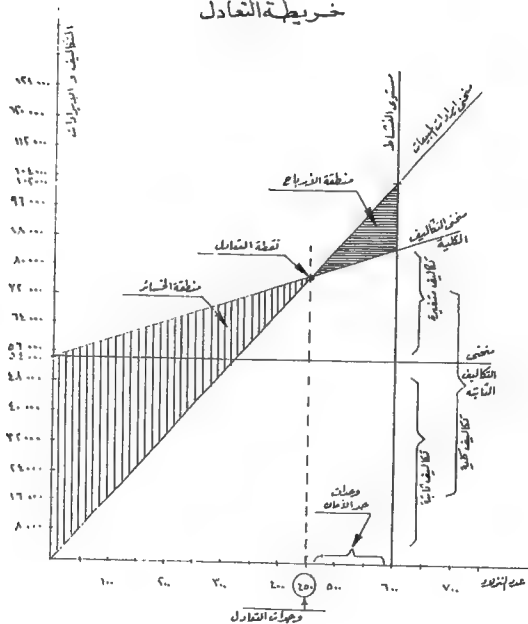
الحل

يوضح الشكل رقم (٦ / ١) خريطة التعادل لهذا الفندق باستخدام البيانات الواردة بالمثال السابق .

ويلاحظ على الرسم السابق مايلي :

- منحني التكاليف المتغيرة يبدأ مباشرة من بعد منحني التكاليف الثابتة ، على اعتبار أن التكاليف المتغيرة تبدأ من نقطة أعلى من نقطة الصفر ، مشيرة إلى تحمل الفندق للتكاليف الثابتة .
- منحني التكاليف الثابتة يأخذ شكل خط مستقيم ، على اعتبار أن حجم التكاليف الثابتة لا يتغير تحت أى مستوى نشاط .
- منحني إيرادات المبيعات يبدأ من الصفر ، على اعتبار أن الإيرادات تكون صفرا عندما يكون مستوى النشاط صفرا .
- نقطة التعادل هي النقطة التي يتلاقى عندها منحني إيرادات المبيعات مع منحني التكاليف الكلية (الثابتة والمتغيرة) .

مستقر رقم ۱۷۶



- المنطقة التي قبل نقطة التعادل تمثل منطقة الخسائر ، والمنطقة التي بعد نقطة التعادل تمثل منطقة الأرباح .

- إذا ما أستقطنا خطا مستقيما من نقطة التعادل على محور عدد النزلاء ، فإن الخط يتلاقى مع محور عدد النزلاء في نقطة (٤٥٠) ، وتمثل هذه النقطة وحدات التعادل . أى عدد النزلاء الذى لا يحقق عنده الفندق أرباحا ولا يحقق عنده خسائر .

- مستوى النشاط الحالى للفندق هو (٦٠٠) نزيل ، ونقطة التعادل لهذا الفندق هي (٤٥٠) نزيل . الفرق بين وحدات مستوى النشاط الحالى ووحدات التعادل (٦٠٠ - ٤٥٠) = ١٥٠ نزيل هو حد الأمان لهذا الفندق .

ويمكن الوصول الى نفس النتيجة السابقة للتعادل حسابيا عن طريق الجدول التالى :

(المبالغ التى بين الأقواس تمثل صافى خسائر)

عدد النزلاء	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
إيرادات المبيعات	٤٠٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٤٠٠٠	٥٤٠٠٠	٣٠٠٠٠
التكاليف الصغيرة	٨٠٠٠٠	٣٢٠٠٠	٤٨٠٠٠	٥٤٠٠٠	٦٠٠٠٠
الربح الحدى	٧٠٠٠٠	٢٨٠٠٠	٤٢٠٠٠	٥٤٠٠٠	١٢٠٠٠
التكاليف الثابتة	٩٠٠٠٠	٣٦٠٠٠	٥٤٠٠٠	٥٤٠٠٠	٦٠٠٠٠
صافى الربح (أو الخسارة)	١٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٥٤٠٠٠	١٢٠٠٠
	١١٠٠٠٠	٤٤٠٠٠	٦٦٠٠٠	٥٤٠٠٠	١٢٠٠٠

وبلاحظ على الجدول السابق مايل

- إيرادات المبيعات عند كل مستوى نشاط عبارة عن عدد النزلاء هذا المستوى مضروبة في متوسط القوة الانفاقية للنزيل (٢٠٠) ريال .
- التكاليف المتغيرة عند كل مستوى نشاط عبارة عن إيرادات المبيعات عند هذا المستوى مضروبة في معدل التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد ٤٠٪ .
- إن نقطة التعادل تتحقق عند المستوى ٤٥٠ نزيلة حيث لا يحقق الفندق عند هذا المستوى أرباحا ولا خسائر .

كما يمكن الوصول إلى نفس النتيجة السابقة لنقطة التعادل رياضيا باستخدام المعادلة التالية

$$\text{وحدات نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة للفندق}}{\text{الربح الحدى للنزيل الواحد}}$$

الربح الحدى للنزيل الواحد = سعر بيع الوحدة الواحدة - نصيب النزيل الواحد من التكاليف المتغيرة

وبالتعويض في المعادلات السابقة باستخدام البيانات الواردة بالمثال السابق

$$\text{التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد } ٢٠٠ \times ٠,٤٠ = ٨٠ \text{ ريال}$$

$$\text{الربح الحدى للنزيل الواحد } ٢٠٠ - ٨٠ = ١٢٠ \text{ ريال}$$

$$\text{نقطة التعادل بالوحدات} = \frac{٥٤٠٠٠}{١٢٠} = ٤٥٠ \text{ ريال}$$

حد الأمان :

سبق تعريف حد الأمان بأنه الفرق بين وحدات مستوى النشاط الحالى للفندق وبين وحدات نقطة التعادل . فإذا ما افترضنا أن مستوى النشاط الحالى لأحد الفنادق هو (٨٥٠) نزيلة، وأن وحدات نقطة التعادل لهذا الفندق هي (٦٥٠) نزيلة ، فإن وحدات حد الأمان لهذا الفندق تصبح (٢٠٠) نزيلة .

وتظهر الحسابات السابقة في شكل قائمة تكاليف على النحو التالي :

(قائمة التكاليف الحدية للفندق)

ايرادات المبيعات (٢٠٠ × ٤٥٠)	٩٠ ٠٠٠	
(-) تكاليف متغيرة (٨٠ × ٤٥٠)	٣٦ ٠٠٠	
		٥٤ ٠٠٠
الربح الحدى للفندق		٥٤ ٠٠٠
(-) التكاليف الثابتة للفندق		٥٤ ٠٠٠
	
صافي الربح (أو الخسارة)		(صفر)

وبدیهی أنه كلما زادت وحدات حد الأمان كلما أعطى ذلك الفندق نوع من الأمان (ولهذا يطلق عليها وحدات حد الأمان) بأنه لازال بعيدا عن منطقة الخطر (منطقة الخسائر) . فعند نقطة التعادل لا يحقق الفندق أرباحا ولا يحقق خسائر ، ولكن إذا ما انخفضت وحداته ولو بمقدار وحدة واحدة عن هذا الحد ، فإن الفندق يدخل في منطقة الخسائر . وبالتالي فإن كل وحدة تحرك الفندق بعد نقطة التعادل بأى مسافة تعطيه نوعا من الأمان ، وتزداد درجة الأمان كلما زادت عدد وحدات الأمان ، وبعدت المسافة عن نقطة التعادل ومنطقة الخسائر .

وتتأثر وحدات حد الأمان بعدد من الاعتبارات ، أو بعبارة أخرى فإنه من الناحية النظرية - على الأقل - يمكن للفندق أن يزيد من وحدات حد الأمان - وبالتالي من مساحة الربحية - بأربعة طرق هي :

- ١ - خفض التكاليف الثابتة للفندق .
- ٢ - خفض التكاليف المتغيرة .
- ٣ - زيادة إيرادات المبيعات .
- ٤ - زيادة مستوى النشاط .

ويمكن إظهار أثر كل طريقة من الطرق الأربعة السابقة بيانيا على وحدات حد الأمان والربحية كما هو موضح بالأشكال رقم (٢/٦) و (٣/٦) و (٤/٦) و (٥/٦)

إلا أنه من الناحية العملية فإن زيادة وحدات حد الأمان ومساحة الربحية للفندق عن طريق اتباع أى طريقة من تلك الطرق الأربعة السابقة ، قد يكون - أو لا يكون - أمرا فى مقدرة إدارة الفندق وضعه موضع التنفيذ تبعا لظروف كل فندق الخاصة .

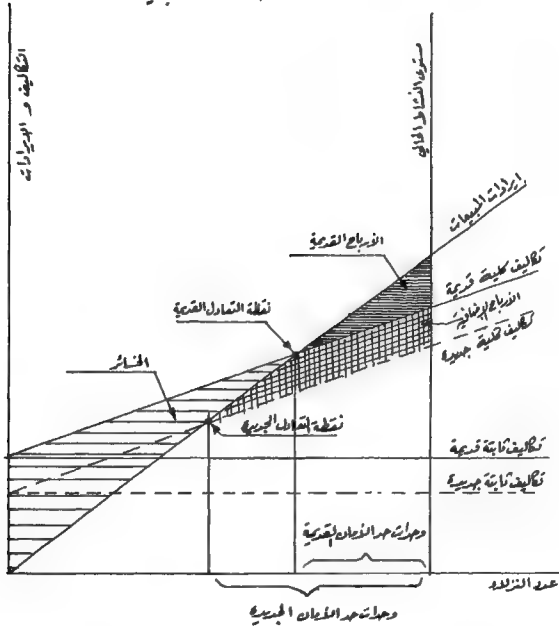
وعلى سبيل المثال ، فإن الفندق يمكن له نظريا أن يزيد من وحدات حد الأمان عن طريق زيادة مستوى النشاط . فبدلا من أن يقدم خدماته إلى عدد معين من النزلاء (١٠٠٠ نزيل مثلا) فإنه يمكن أن يزيد من مستوى نشاطه بأن يقدم خدماته إلى عدد أكبر من النزلاء (١٢٠٠ نزيل مثلا) . وهنا يبرز التساؤل حول طاقة الفندق الايوائية ، بل وحول مدى إمكانية الفندق فى التحكم فى زيادة عدد نزلائه إلى هذا المدى ، فتلك الأمور تتحكم فيها الظروف الخاصة بكل فندق . ونفس القول ينطبق صحيحا على باقى الطرق الأخرى سواء رفع سعر البيع أو خفض التكاليف الثابتة أو المتغيرة .

أشكال أخرى للتبادل :

يمكن عرض خريطة التبادل السابق بيانيا بطرق أخرى مختلفة ، تؤدى كلها إلى نفس النتيجة . فقد يفضل البعض عند تمثيل التبادل بيانيا أن يبدأ بمحور التكاليف المتغيرة ، ثم تضاف التكاليف الثابتة بعد ذلك إلى التكاليف المتغيرة للوصول إلى إجمالى التكاليف - كم هو موضح بالشكل رقم (٦/٦) . وعموما ، سواء بدأ التمثيل البياني بالتكاليف الثابتة شكل رقم (١/٦) أو بالتكاليف المتغيرة كما هو فى الشكل رقم (٦/٦) ، فإن نقطة التبادل تكون واحدة فى الحالتين .

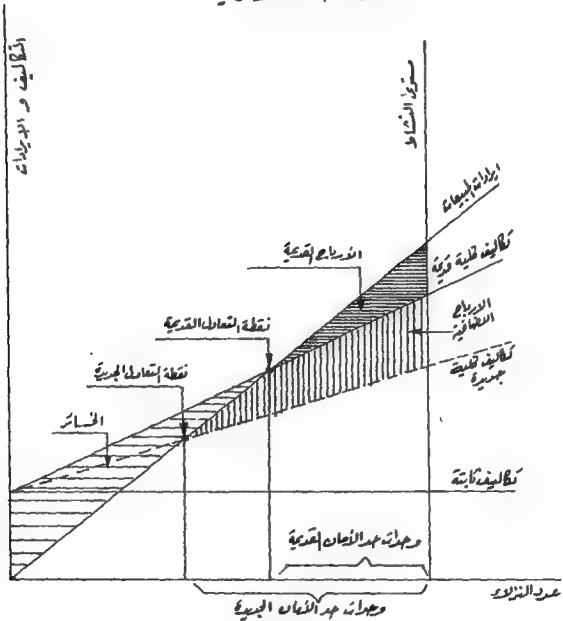
كما قد يرى البعض أنه من الأهمية عدم إظهار الإيرادات الكلية للفندق كوحدة واحدة بشكل إجمالى كما هو موضح سابقا بالشكل رقم (١/٦) ، وإنما يفضل إظهار تلك الإيرادات الكلية مقسمة إلى أنواعها المختلفة . وإيرادات الفندق الكلية عبارة عن إيراداته من المبيت ، ومن الأطعمة والمشروبات ، ومن الخدمات الفندقية الأخرى كالغسيل والكى والتنظيف والتليفون والتلكس .. الخ ويوضح الشكل رقم (٧/٦) الإيرادات الكلية للفندق مقسمة بحسب أنواعها الثلاثة السابقة ونقطة التبادل عند كل نوع من أنواع الإيرادات على حدة .

أثر انخفاضه في مستوى التكاليف الثابتة للمنتج
على وحدات مردوداته والربحية



شكل رقم (٢٦)

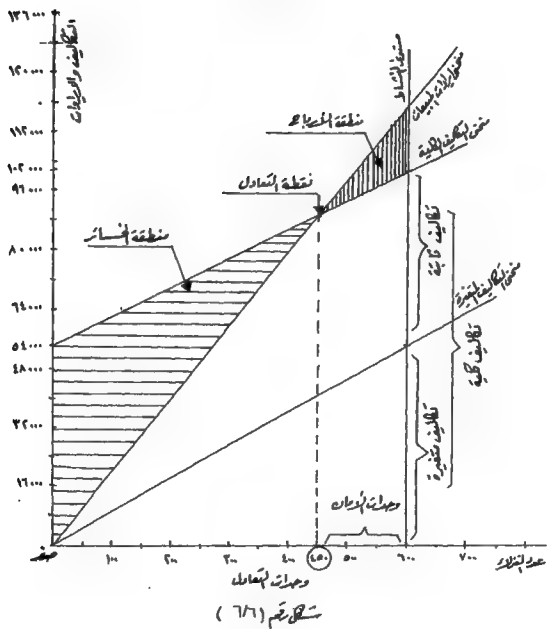
أثر الارتفاع في التكاليف المتغيرة على وحدات مرد الأمان والربحية



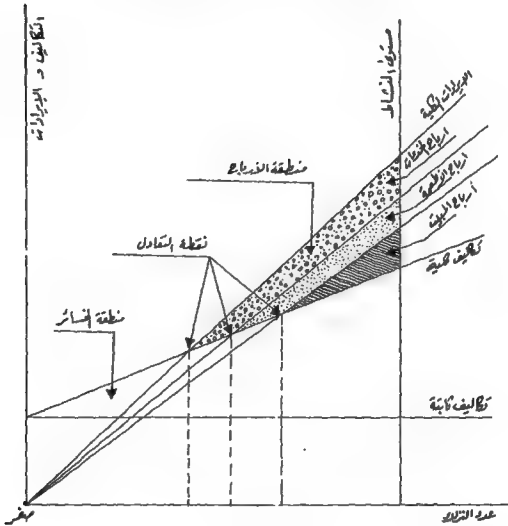
شكل رقم (٧٦)

بشكل رقم (٥/٦)

خريطة التعادل



نقطة التعادل على مستوى كل نشاط مره النشطة الفردية



شكل رقم (٧١٦)

استخدامات أخرى لتحليل التعادل في الفنادق :

بالإضافة إلى أهمية تحليل التعادل في تحديد نقطة التعادل وبيان وحدات الأمان ، فإن لتحليل التعادل بعض الاستخدامات الأخرى لإدارة الفندق . ومن أهم تلك الاستخدامات مايلي :

(١) تخطيط ربحية الفندق :

يمكن عن طريق استخدام فكرة تحليل التعادل تخطيط أرباح الفندق المستهدفة لفترة قادمة . فإدارة الفندق قد ترغب في تحقيق أو الوصول إلى رقم صافي ربح معين خلال الفترة القادمة ، ويسمى رقم ذلك الربح برقم الربح المستهدف . ويمكن تحديد عدد النزلاء الذى يتيح لإدارة الفندق الوصول إلى رقم الأرباح الصافية المستهدفة بالمعادلة التالية :

$$\text{رقم النزلاء المستهدف} =$$

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة للفندق} + \text{الأرباح المستهدفة}}{\text{الربح الحدى للنزيل الواحد}}$$

مثال :

ترغب إدارة أحد الفنادق في تحقيق أرباح صافية خلال الفترة قدرها (٤٠.٠٠٠) ريال . فإذا علمت أن متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد (٣٠٠) ريال ، وأن التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد (٦٠٪) من متوسط انفاقه ، وإن التكاليف الثابتة تبلغ (٢٠.٠٠٠) ريال

المطلوب :

- ١ - ماهو رقم النزلاء المطلوب الوصول إليه لتحقيق الأرباح الصافية المستهدفة .
- ٢ - حقق الإجابة في شكل قائمة تكاليف حدية .

الحل

$$\text{رقم النزلاء المستهدف} = \frac{\text{التكاليف الثابتة للفندق} + \text{الأرباح المستهدفة}}{\text{الربح الحدى للنزيل الواحد}}$$

$$\text{التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد} = ٣٠٠ \times ٦٠ = ١٨٠ \text{ ريال}$$

$$\text{الربح الحدى للنزيل الواحد} = ١٨٠ - ٣٠٠ = ١٢٠ \text{ ريال}$$

$$\text{رقم النزلاء المستهدف} = \frac{٤٠٠٠٠ + ٢٠٠٠٠}{١٢٠} = ٥٠٠ \text{ نزيل}$$

ومعنى هذا أن الفندق يستطيع أن يحقق أرباحا صافية قدرها (٤٠٠٠٠) ريال إذا ما وصل مستوى نشاطه إلى ٥٠٠ نزيل . ويمكن تحقيق الإجابة السابقة تكاليفيا على النحو التالى :

قائمة التكاليف

إيرادات المبيعات (٣٠٠ × ٥٠٠)	١٥٠ ٠٠٠
عناصر التكاليف :	
(-) التكاليف المتغيرة (١٨٠ × ٥٠٠)	٩٠ ٠٠٠
الربح الحدى	٦٠ ٠٠٠
(-) التكاليف الثابتة	٢٠ ٠٠٠
صافى الربح	٤٠ ٠٠٠

مثال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة :

متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على المبيت	٢٠٠ ريال
متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على الأطعمة والمشروبات	١٠٠ ريال
متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على الخدمات الفندقية الأخرى .	٥٠ ريال
ريال تكاليف إدارية وعمومية ثابتة	٩٤٨٦٠
تكاليف فندقية متنوعة ثابتة	٨٦٣٩٠ ريال

فإذا علمت أن

- ١ - الفندق لديه طاقة إيوائية غير مستغلة ، ترغب إدارة الفندق في استغلالها إلى المدى الذى يمكن لها معه أن تحقق أرباح صافية قدرها (١٠٠ ٠٠٠) ريال .
- ٢ - إن التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد كانت (٣٠ ٪) من متوسط القوة الإنفاقية على المبيت ، و (٤٠ ٪) على الأطعمة والمشروبات ، و (٥٠ ٪) على الخدمات الفندقية الأخرى .

والمطلوب :

- ١ - تحديد رقم النزلاء المطلوب لتحقيق الأرباح المستهدفة .
- ٢ - حقق الإجابة تكاليفيا .

الحل

$$\begin{aligned}
 &\text{التكلفة المتغيرة للمبيعات} = ٢٠٠ \times ٠,٣٠ = ٦٠ \text{ ريالا} \\
 &\text{التكلفة المتغيرة للأطعمة} = ١٠٠ \times ٠,٤٠ = ٤٠ \text{ ريالا} \\
 &\text{التكلفة المتغيرة للخدمات الفندقية} = ٥٠ \times ٠,٥٠ = \frac{٢٥}{١٢٥} \text{ ريالا} \\
 &\text{متوسط القوة الانفاقية لنزيل} = ٢٠٠ + ١٠٠ + ٥٠ = ٣٥٠ \text{ ريالا} \\
 &\text{الربح الحدى للنزيل الواحد} = ٣٥٠ - ١٢٥ = ٢٢٥ \text{ ريال} \\
 &\text{اجمالى التكاليف الثابتة} = ٩٤٨٦٠ + ٨٦٣٩٠ = ١٨١٢٥٠ \text{ ريال} \\
 &\text{رقم النزلاء المستهدف} = \frac{١٠٠ \ ٠٠٠ \times ٢٥٠}{(١٢٥ - ٣٥٠)}
 \end{aligned}$$

$$٢٨١٢٥٠ = \frac{١٢٥٠ \text{ نزيلا}}{٢٢٥}$$

قائمة التكاليف

إيرادات المبيعات :	
إيرادات مبيت (٢٠٠ × ١٢٥٠)	٢٥٠ ٠٠٠
إيرادات أطعمة (١٠٠ × ١٢٥٠)	١٢٥ ٠٠٠
إيرادات خدمات (٥٠ × ١٢٥٠)	٦٢ ٥٠٠
<hr/>	
إجمالي الإيرادات	٤٣٧ ٥٠٠
عناصر التكاليف المتغيرة :	
تكاليف المبيت (٦٠ × ١٢٥٠)	٧٥ ٠٠٠
تكاليف الأطعمة (٤٠ × ١٢٥٠)	٥٠ ٠٠٠
إيرادات الخدمات (٢٥ × ١٢٥٠)	٣١ ٢٥٠
<hr/>	
إجمالي التكاليف المتغيرة	١٥٦ ٢٥٠
	<hr/>
الربح الحدى	٢٨١ ٢٥٠
عناصر التكاليف الثابتة :	
تكاليف إدارية وعمومية	٩٤ ٨٦٠
تكاليف فندقية متنوعة	٨٦ ٣٩٠
<hr/>	
إجمالي التكاليف الثابتة	١٨١ ٢٥٠
صافي الربح	١٠٠ ٠٠٠

(٢) إلغاء أحد خطوط الخدمات الفندقية :

يمكن استخدام فكرة تحليل التعادل في تقرير إلغاء أو الإبقاء على أحد خطوط

الخدمات بالفندق . وتتضح أهمية ذلك الاستخدام بالذات إذا ما كان أحد هذه الخطوط يحقق خسائر أو أن أرباحه ليست كافية من وجهة نظر إدارة الفندق - كما يتضح بالمثال التالي :

مثال :

يتكون مطبخ أحد الفنادق من ثلاثة خطوط هي خط لإعداد الأغذية وخط لإعداد الحلويات وخط لإعداد الطلبات الخارجية . وقد كانت البيانات الخاصة بإنتاج كل خط من تلك الخطوط خلال فترة زمنية على النحو التالي :

الخط الخدمي	خط الأغذية	خط الحلويات	خط الطلبات الخارجية
عدد الوجبات	٥٠٠٠	٣٥٠٠	٤٠٠٠

فإذا علمت أن :

- ١ - التكلفة المتغيرة لإعداد الوجبة الواحدة في كل خط كانت على النحو التالي :
خط الأغذية (٤٨) ريالاً ، خط الحلويات (٣٠) ريالاً ، خط الطلبات الخارجية (٤٦) ريالاً .
- ٢ - متوسط سعر بيع الوجبة في خط الأغذية (٨٠) ريالاً ، في خط الحلويات (٥٠) ريالاً ، في خط الطلبات الخارجية (٦٠) ريالاً .
- ٣ - التكاليف الثابتة للمطبخ كله تبلغ (١٨٠ ٠٠٠) ريال . وتوزع هذه التكاليف على الخطوط الثلاثة بالتساوي .
- ٤ - نظراً لأن خط الطلبات الخارجية يحقق خسائر ، فإن إدارة الفندق تفكر حالياً في إلغاء ذلك الخط والاكتفاء بالأغذية والحلويات فقط ، في مقابل التخلص من تكاليف ثابتة قدرها (٤٠ ٠٠٠) ريال في حالة إلغاء ذلك الخط .

والمطلوب :

تقديم رأى علمى مدعم بالأرقام بشأن الغاء الخط الخارجى أم الابقاء عليه .

الحل

ان تقرير الغاء أو الابقاء على خط الطلبات الخارجية يلزم أن يتم فى ضوء معيار اساسى هو صافى الأرباح التى يمكن الوصول إليها فى الحالتين . تأسيسا على ذلك فإنه يلزم حساب الأرباح الصافية تحت الوضع الحالى ، أى فى ظل الابقاء على خط الطلبات الخارجية كخطوة أولى . الخطوة الثانية هى الغاء ذلك الخط وحساب الأرباح الصافية تحت ذلك الوضع . ثم يلى ذلك مقارنة الأرباح الصافية فى الحالتين وتقرير الوضع الأفضل .

الوضع الأفضل هو بالتأكيد ذلك الوضع الذى يعطى أكبر صافى ربح . وهنا يلزم ملاحظة أنه فى حالة الغاء خط الطلبات الخارجية فإن التكاليف الثابتة للمطبخ ككل سوف يمكن تخفيضها بمقدار (٤٠ ٠٠٠) ريال فقط . وتوزع باقى التكاليف الثابتة بالتساوى على خط الأغذية وخط الحلويات فقط .

أولا : الأرباح الصافية تحت الوضع الحالى :

(الوضع الحالى)

الاجمالى	الأغذية	الحلويات	الخارجية	بيان
٨١٥ ٠٠٠	٤٠٠ ٠٠٠	١٧٥ ٠٠٠	٢٤٠ ٠٠٠	ايرادات المبيعات
٥٢٩ ٠٠٠	٢٤٠ ٠٠٠	١٠٥ ٠٠٠	١٨٤ ٠٠٠	(-) تكاليف متغيرة
٢٨٦ ٠٠٠	١٦٠ ٠٠٠	٧٠ ٠٠٠	٥٦ ٠٠٠	الربح الحدى
١٨٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	(-) التكاليف الثابتة
١٠٦ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	(٤٠٠٠)	صافى الربح

ويلاحظ على الجدول السابق :

- التكاليف الثابتة للمطبخ وزعت بين الخطوط الثلاثة بالتساوى ، كل خط (٦٠ ٠٠٠) ريال .
- إن خط الطلبات الخارجى يتحقق في ظل الوضع الحالى خسائر قدرها (٤٠٠٠) ريال ، وهذا يفسر رغبة إدارة الفندق في إلغاء ذلك الخط .
- إن الأرباح الصافية الإجمالية للمطبخ كله تبلغ (١٠٦٠٠٠) ريال عن تلك الفترة ، على الرغم من تحقيق خط الطلبات الخارجى لخسائر .

ثانيا : الأرباح الصافية تحت البديل المقترح :

(الوضع المقترح)

الاجمالى	الأغذية	الحلويات	بيان
٥٧٥ ٠٠٠	٤٠٠ ٠٠٠	١٧٥ ٠٠٠	ايرادات المبيعات
٣٤٥ ٠٠٠	٢٤٠ ٠٠٠	١٠٥ ٠٠٠	(-) تكاليف متغيرة
٢٣٠ ٠٠٠	١٦٠ ٠٠٠	٧٠ ٠٠٠	الربح الحدى
١٤٠ ٠٠٠	٧٠ ٠٠٠	٧٠ ٠٠٠	(-) التكاليف الثابتة
٩٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠	صفر	صافى الربح

ويلاحظ على الجدول السابق :

- انخفضت التكاليف الثابتة بمقدار (٤٠ ٠٠٠) ريال وتم توزيع باقى التكاليف الثابتة بالتساوى على الخطوط الباقية .
- الأرباح الصافية الإجمالية تحت الوضع الجديد المقترح هي (٧٠ ٠٠٠) ريال .
- وبالتالي ، فمن الأفضل للفندق الإبقاء على خط الطلبات الخارجى على الرغم من تحقيقه لخسائر ، ومحاولة إيجاد حل في حدود الإبقاء على هذا الخط .

(٣) تسعير الوجبات الغذائية :

سبق الإشارة إلى أن الفنادق تقدم خدمة الأطعمة والمشروبات لنزلاء الفندق ولغير النزلاء الذين يقفون على الفندق لتناول طعامهم . وتواجه إدارة الفندق في بعض الأوقات بمشكلة انخفاض الطلب على الوجبات الغذائية التي يقدمها الفندق . ففي غير أوقات الموسم ينخفض الطلب على الخدمات الفندقية بما فيها الأطعمة والمشروبات .

ويمكن لإدارة الفندق أن ترفع الطلب على الأطعمة المقدمة إذا ما خفضت أسعار تلك الوجبات الغذائية . إلا أن إدارة الفندق تواجه مشكلة إتخاذ مثل هذا القرار - على أساس علمي - من حيث مدى تأثير تخفيض أسعار تلك الوجبات على ربحية الفندق . أو بعبارة أخرى ، هل من الأفضل اقتصاديا لإدارة الفندق أن تقدم الوجبات الغذائية بالأسعار الحالية لهذا العدد المحدود من النزلاء وغير النزلاء ، أم أنه من الأفضل اقتصاديا زيادة عدد هؤلاء الأفراد عن طريق تخفيض أسعار تلك الوجبات ؟ وإذا ما كان البديل الثاني هو البديل الأفضل ، فإن التساؤل يصبح : ما هي الأسعار الجديدة التي يمكن أن تقدم بها هذه الوجبات بحيث تكون أرباح الفندق أقصى ما يمكن تحقيقه ؟

مثال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق والخاصة بمطعم الفندق عن فترة زمنية قدرها (٣٠ يوما) :

- طاقة المطعم القصوى الخدمية (٥٠٠) وجبة يوميا .
- التكاليف الثابتة للمطعم شهريا تبلغ (١٢٠ ٠٠٠) ريال .
- التكلفة المتغيرة للوجبة الواحدة تبلغ (١٧) ريالا .
- سعر بيع الوجبة الواحدة في المتوسط (٤٥) ريالا .

وقد أظهرت دراسات السوق لفترة الشهر القادم أنه بسبب إنتهاء الموسم فإنه من المتوقع إذا ما استمر الفندق في تقديم الوجبة بنفس أسعارها الحالية أن يحدث انخفاض في عدد الوجبات المقدمة يوميا إلى (٣٥٠) وجبة .

وقد طرحت البدائل التالية للدراسة واختيار أفضلها خلال الشهر القادم :

- البديل الأول : أن تستمر إدارة الفندق في سياستها الحالية في تسعير الوجبات ، بغض النظر عن الانخفاض في الأعداد المتوقعة .

- البديل الثاني : إن إدارة الفندق يمكن لها أن تصل إلى تقديم (٤٠٠٠) وجبةً يومياً ، إذا ما خفضت سعر الوجبة الواحدة إلى (٤٠) ريالاً .
- البديل الثالث : إن إدارة الفندق يمكن لها أن تستغل طاقة المطعم القصوى بالكامل ، إذا ما خفضت سعر الوجبة الواحدة إلى (٣٧) ريالاً .

والمطلوب :

تقديم رأى علمى مدعم بالأرقام بشأن أفضل تلك الأسعار .

تمهيد حسابى للحل :

نبدأ أولاً بحساب التكلفة الاجمالية للوجبة الواحدة عن طريق حساب نصيب الوجبة من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة .

$$\begin{aligned} \text{التكلفة المتغيرة للوجبة الواحدة} &= ١٧ \text{ ريالاً} \\ \text{التكلفة الثابتة اليومية} &= \frac{١٢٠.٠٠٠}{٣٠} = ٤٠٠٠ \text{ ريال} \end{aligned}$$

نصيب الوجبة الواحدة من التكاليف الثابتة =

$$= \frac{٤٠٠٠}{٥٠٠} = ٨ \text{ ريالاً}$$

إجمالى تكلفة الوجبة الواحدة =

١٧ ريالاً تكلفة متغيرة

٨ ريالاً تكلفة ثابتة

٢٥ ريالاً الاجمالى

إيرادات الأطعمة اليومية للبديل الأول =

$$٣٥٠ \times ٤٥ = ١٥٧٥٠ \text{ ريالاً}$$

إيرادات الأطعمة الشهرية للبديل الأول =

$$١٥٧٥٠ \times ٣٠ = ٤٧٢٥٠٠ \text{ ريال}$$

$$\begin{aligned}
 &= \text{إيرادات الأطعمة اليومية للبديل الثانى} \\
 &= ٤٠ \times ٤٠٠ = ١٦٠٠٠ \text{ ريال} \\
 &= \text{إيرادات الأطعمة الشهرية للبديل الثانى} \\
 &= ٣٠ \times ١٦٠٠٠ = ٤٨٠٠٠٠ \text{ ريال} \\
 &= \text{إيرادات الأطعمة اليومية للبديل الثالث} \\
 &= ٣٠ \times ٥٥٠ = ١٦٥٠٠ \text{ ريال}
 \end{aligned}$$

هذا ويلاحظ أن التكاليف الثابتة الشهرية للمطعم لن تتغير تحت أى بديل وتظل كما هى (١٢٠ ٠٠٠) ريال شهريا . وبالتالي يمكن اظهار صافى أرباح كل بديل على النحو التالى :

البديل الأول : (تقديم ٣٥٠ وجبة يوميا بسعر ٤٥ ريالا للوجبة)

(قائمة تكاليف)

إيرادات الأطعمة (٣٠ × ٤٥ × ٣٥٠)	٤٧٢٥٠٠٠
(-) التكاليف المتغيرة (٣٠ × ١٧ × ٣٥٠)	١٧٨ ٥٠٠٠
الربح الحدى	٢٩٤ ٠٠٠
(-) التكاليف الثابتة	١٢٠ ٠٠٠
صافى الربح	١٧٤ ٠٠٠

البديل الثانى : (تقديم ٤٠٠٠ يوميا بسعر ٤٠ ريال للوجبة) .

(قائمة تكاليف)

إيرادات الأطعمة ($٣٠ \times ٤٠ \times ٤٠٠$)	٤٨٠ ٠٠٠
(-) التكاليف المتغيرة ($٣٠ \times ١٧ \times ٤٠٠$)	١٢٠٤ ٠٠٠
الربح الحدى	٢٧٦ ٠٠٠
(-) التكاليف الثابتة	١٢٠ ٠٠٠
صافى الربح	١٥٦ ٠٠٠

البديل الثالث : (تقديم ٥٠٠ وجبة يوميا بسعر ٣٧ ريالاً للوجبة) .

(قائمة تكاليف)

إيرادات الأطعمة ($٣٠ \times ٣٧ \times ٥٠٠$)	٥٥٥ ٠٠٠
(-) التكاليف المتغيرة ($٣٠ \times ١٧ \times ٥٠٠$)	٢٥٥ ٠٠٠
الربح الحدى	٣٠٠ ٠٠٠
(-) التكاليف الثابتة	١٢٠ ٠٠٠
صافى الربح	١٨٠ ٠٠٠

البديل الأفضل هو ذلك البديل الذى يحقق أقصى أرباح ممكنة . حقا إن البدائل الثلاثة جميعها تحقق أرباح صافية مختلفة للفندق ، ولكن البديل الثالث هو أفضل البدائل حيث يحقق أرباح صافية قدرها (١٨٠ ٠٠٠) ريال . وبناء عليه ، فإن على إدارة الفندق أن تحتفظ بمستوى نشاطها الحالى لخدمات الأطعمة والمشروبات مع النزول بسعر الوجبة الواحدة إلى (٣٧) ريالاً ، أى تخفيضها بمقدار (٨) ريالاً عن سعرها الحالى .

(٤) تحديد تشكيلة المزج البيعى المثلى لأصناف الأطعمة :

يقدم الفندق أطعمة متنوعة للزلاء وغير الزلاء فى شكل وجبات طعام . تحتوى كل وجبة من تلك الوجبات على العديد من الأصناف . لكل صنف من هذه الأصناف تكلفة متغيرة وسعر بيع . ومن قبيل التبسيط ، إذا ما فرضنا أن أحد الفنادق لديه ثلاثه أصناف من الأطعمة (أ ، ب ، ج) فان إدارة الفندق تواجه عددا من البدائل المختلفة التى يمكن مزج كل الأصناف الثلاثة بها بمعدلات مختلفة . فإذا ما نظرنا إلى الإصناف الثلاثة التى تشكل الوجبة باعتبارها تمثل (١٠٠ ٪) من الوجبة ، فإن التساؤل هو : ماهى النسب التى يمكن تقديم تلك الأصناف الثلاثة بها (مزجها معا) فى الوجبة الواحدة بحيث تكون الأرباح أقصى مايمكن ؟

مثال :

الوجبة الغذائية بأحد الفنادق تتكون من ثلاثة أصناف هى أ ، ب ، ج ، تفاضل إداره الفندق بين ثلاثة بدائل للمزج البيعى خلال الشهر القادم هى :

- البديل الأول : إن تقدم من الصنف (أ) ١٦٠٠ وحدة ، ومن (ب) ٢٠٠٠ وحدة ، ومن الصنف (ج) ٢٠٠٠ وحدة .

- البديل الثانى : أن تقدم من الصنف (أ) ٣٢٠٠ وحدة ، ومن الصنف (ب) ٢٠٠٠ وحدة ، ومن الصنف (ج) ١٢٠٠ وحدة .

- البديل الثالث : أن تقدم من الصنف (أ) ٢٠٠٠ وحدة ، ومن الصنف (ب) ٤٠٠٠ وحدة ، ومن الصنف (ج) ٦٠٠ وحدة .

فإذا علمت :

١ - أنه مما يضاعف من عدم قدرة إدارة الفندق على اتخاذ قرار بشأن التشكيلات (البدائل) الثلاثة أن كل تشكيلة منها تعطى نفس رقم الإيرادات الإجمالى للمبيعات وهو (٨٠ ٠٠٠) ريال .

٢ - إن سعر بيع الوحدة الواحدة من كل صنف والتكلفة المتغيرة لكل صنف كانت كما هو موضح بالجدول التالى :

بيان / صنف	أ	ب	ج
سعر البيع الصنف	١٠	١٢	٢٠
التكلفة المتغيرة للصنف	٦	٩	١٣

٣ — أن التكاليف الثابتة للمطعم خلال الشهر القادم هي (١١٢٢٠) ريالاً .
 بفرض أن أى تشكيلة من التشكيلات الثلاث سوف تباع للنزلاء .

المطلوب :

تقديم رأى علمى مدعم بالأرقام بشأن أفضل تلك التشكيلات لإدارة الفندق .

الحل

خطوات الحل :

١ — نبدأ بحساب معدل الربح الحدى لكل صنف . ومعدل الربح الحدى لأى صنف يمكن الوصول إليه بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل الربح الحدى للصنف} = \frac{\text{سعر بيع الصنف} - \text{التكاليف المتغيرة للصنف}}{\text{سعر بيع الصنف}} \times ١٠٠$$

٢ — نحسب معدل التشكيل البيعى لكل صنف . ومعدل التشكيل البيعى لأى صنف يمكن الوصول إليه بالمعادل التالية :

$$\text{معدل التشكيل البيعى للصنف} = \frac{\text{إيرادات الصنف أى (كمية } \times \text{ سعر بيع)}}{\text{الإيرادات الكلية لجميع الأصناف}} \times ١٠٠$$

٣ — نحسب معدل الربح الحدى الإجمالى لكل صنف . ومعدل الربح الحدى الإجمالى لكل صنف يمكن الوصول إليه بالمعادلة التالية :

معدل الربح الحدى الإجمالى للصنف =

معدل الربح الحدى للصنف × معدل التشكيل البيعى للصنف

٤ — على مستوى كل بديل نحسب معدل الربح الحدى الإجمالى لكل أصناف ذلك البديل وهو عبارة عن حاصل جمع معدل الربح الحدى الإجمالى لكل صنف .

٥ — نحسب حجم التعادل على مستوى كل بديل بالمعادلة التالية :

حجم التعادل (بالريال) =

التكاليف الثابتة

معدل الربح الحدى الإجمالى لكل أصناف ذلك البديل

وذلك بتضخ من الجداول الموضحة على النحو التالى :

التشكيلة البيعية الأولى

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)
الصنف الكمية	سعر	تكاليف	الربح	معدل الربح	إيرادات	معدل	معدل الربح	
	البيح	متغيرة	الحدى	الحدى	المبيعات	التشكيل	الحدى	
			(٤-٣)	(٥ على ٣)	(٣×٢)	البيعى	الاجمالى	
							(٨ × ٦)	
أ	١٦٠٠٠	١٠	٦	٤	٤٠	١٦٠٠٠	٢٠	٠,٨٠
ب	٢٠٠٠	١٢	٩	٣	٢٥	٢٤٠٠٠	٣٠	٠,٧٥
ج	٢٠٠٠	٢٠	١٣	٧	٣٥	٤٠٠٠٠	٥٠	٠,١٧٥
الاجمالى						٨٠٠٠٠	% ١٠٠	٣٣٠

$$\text{حجم التعادل للبديل الأول} = \frac{١١٢٢٠}{٣٣٠} = ٣٤٠٠٠ \text{ ريال}$$

التشكيلة البيعة الثانية

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)
الصف الكمية	سعر البيع	تكاليف متغيرة	الربح الحدى	معدل الربح الحدى	معدل الربح الحدى	إيرادات المبيعات	معدل التشكيل البيعى	معدل الربح الحدى الاجمالى
			(٤-٣)	(٥)	(٦)	(٣×٢)		(٨ × ٦)
أ	٣٢٠٠	١٠	٦	٤	٤٠	٣٢٠٠٠	٤٠	١٦٠
ب	٢٠٠٠	١٢	٩	٣	٢٥	٢٤٠٠٠	٣٠	٠٧٥
ج	١٢٠٠	٢٠	١٣	٧	٣٥	٢٤٠٠٠	٣٠	١٠٥
الإجمالي								
						٨٠٠٠٠	% ١٠٠	٣٤٠

$$\text{حجم التعادل للبديل الثانى} = \frac{١١٢٢٠}{٣٤٠} = ٣٣٠٠٠ \text{ ريال}$$

التشكيلة البيعة الثالثة

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)
الصف الكمية	سعر	تكاليف	الربح	معدل الربح	معدل الربح	إيرادات	معدل	معدل الربح
البيع	متغيرة	الحدى	الحدى	الحدى	الحدى	المبيعات	التشكيل	الحدى
			(٤-٣)	(٥ على ٣)	(٣×٢)	البيعى	الاجمالى	
(٨ × ٦)								
أ	٢٠٠٠	١٠	٦	٤	٤٠	٢٠٠٠٠	٢٥	١٠٠٠
ب	٤٠٠٠	١٢	٩	٣	٢٥	٤٨٠٠٠	٦٠	١٥٠٠
ج	٦٠٠	٢٠	١٣	٧	٣٥	١٢٠٠٠	١٥	٥٢٥
الإجمال								
						٨٠٠٠٠	% ١٠٠	٣٠٢٥

$$\text{حجم التعادل للبدل الثالث} = \frac{١١٢٢٠}{٣٠٢٥} = ٣٧٠.٩١ \text{ ريال}$$

ومن التحليل السابق يتضح أن على الرغم من أن التشكيلات الثلاث تعطى جميعا نفس رقم إيرادات المبيعات وهو ٨٠٠٠٠ ريال ، إلا أن التشكيلة الثانية هي أفضل التشكيلات الممكنة حيث تحقق هذه التشكيلة الثانية حجم تعادل عند (٣٣٠٠٠) ريال . ولا جدال في أنه كلما أدرك الفندق نقطة التعادل سريعا كلما أعطى ذلك الفندق درجة أعلى من الأمان وفقا لما سبق الإشارة إليه . وبناء عليه فإن على إدارة الفندق أن تقدم (٣٢٠٠) وحدة من الصنف (أ) ، (٢٠٠٠) وحدة من الصنف (ب) ، (١٢٠٠) وحدة من الصنف (ج) حيث تحقق هذه التشكيلة أعلى أرباح ممكنة للفندق .

تطبيقات متنوعة غير محلولة :

التمرين الأول :

كانت أعداد النزلاء المخططة لأحد الفنادق موزعة كل ثلاثة أشهر على مدار العام على النحو التالي :

الفترة الزمنية	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
عدد النزلاء	١٢٠٠	٨٠٠	١٠٠٠	١٥٠٠

كما كانت التقديرات الخاصة بالتكاليف والإيرادات على النحو التالي :

- ١ — متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد يوميا (١٥٠) ريالاً
- ٢ — التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد (٤٠٪) من إيراداته يوميا .
- ٣ — التكاليف الثابتة للفندق ككل في العام هي (٢٥٠٠٠) ريال .

المطلوب :

إظهار أثر التقلبات في مستوى نشاط الفندق على ربحيته على مدار العام في كل ربع .

التمرين الثاني :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق عن فترة زمنية معينة (بالريال) :

- ١ — متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد يوميا (١٥٠) ريالاً
- ٢ — عدد النزلاء بالفندق خلال المدة (٣٥٠٠) نزيل .
- ٣ — التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد (٦٠٪) من إيراداته
- ٤ — التكاليف الثابتة للفندق ككل في العام هي (١٢٠٠٠٠) ريال

المطلوب :

- ١ — حساب نقطة التعادل بالوحدات لهذا الفندق حسابياً وبيانياً .

- ٢ — حقق الإجابة رياضيا وتكاليا .
 ٣ — إذا مارغبت إدارة الفندق في أن تحقق أرباحا صافية قدرها (٨٠٠٠٠) ريال -
 فما هو عدد النزلاء المستهدف - ثم حقق الإجابة تكاليا .

الممرين الثالث :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة
 (بالريال)

متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد على المبيت	١٠٠
متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد على الخدمات الفندقية	٢٥
متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد على الأطعمة والمشروبات	٥٠
تكاليف فندقية متنوعة ثابتة	٤٣١٩٥
تكاليف إدارية فندقية ثابتة	٤٧٤٣٠

فإذا علمت أن :

- التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد كانت على النحو التالى :

- ٣٠ ٪ من إيرادات المبيت
 ٤٠ ٪ من إيرادات الأطعمة والمشروبات
 ٥٠ ٪ من إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى

- الفندق لديه طاقة ائوائية غير مستغلة ، ترغب إدارة الفندق في استغلال تلك الطاقة إلى المدى الذى يحقق لها أرباحا صافية قدرها (٥٠٠٠٠) ريال .

المطلوب :

- ١ — تحديد رقم النزلاء المطلوب لتحقيق الأرباح المستهدفة .
 ٢ — حقق الإجابة بيانيا وتكاليا .

الممرين الرابع :

يقوم مطبخ أحد الفنادق بإعداد ثلاث وجبات غذائية يوميا (أفطار - غداء

- عشاء) . وكانت البيانات الخاصة بانتاج كل وجبه من الوجبات الثلاث خلال فترة زمنية معينة على النحو التالى :

نوع الوجبة	إفطار	غذاء	عشاء
عدد الوجبات	١٠ ٠٠٠	٧ ٠٠٠	٨ ٠٠٠

فإذا علمت أن :

- ١ - التكلفة المتغيرة لإعداد الوجبة الواحدة من الإفطار (٢٤) ريالاً ، غذاء (٦٠) ريالاً ، عشاء (٤٦) ريالاً .
- ٢ - سعر بيع الوجبة من الإفطار (٤٠) ريالاً ، والغذاء (١٠٠) ريالاً ، والعشاء (٦٠) ريالاً .
- ٣ - التكاليف الثابتة للمطبخ تبلغ (١٨٠٠٠٠) ريال - وتوزع على الوجبات الثلاث بالتساوى .

وتفكر إدارة الفندق حالياً فى إلغاء وجبة العشاء والاكتفاء بوجبتى الإفطار والغذاء فقط . ويمكن فى حالة إلغاء وجبة العشاء التخلص من تكاليف ثابتة قدرها (٤٠٠٠٠) ريال .

المطلوب :

تقديم تحليل علمى مدعم بالأرقام فى شأن إلغاء وجبة العشاء ، أم أن من الأفضل للفندق الإبقاء عليها .

التحريين الخامس :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق والخاصة بمبيعات الفندق من الأطعمة والمشروبات خلال فترة زمنية قدرها (٦٠) يوم :

- طاقة المطعم الخدمية القصوى هى ١٠٠٠ وجبة يومياً .

- التكاليف الثابتة للمطعم شهريا تبلغ ١٠٠٠٠٠ ريالاً .

- التكلفة المتغيرة للوجبة الواحدة ٢٣ ريالاً - سعر بيعها (٤٣) ريالاً .

وقد أظهرت دراسات السوق لفترة الشهرين القادمين أنه بسبب انتهاء الموسم فإنه من المتوقع إذا ما استمر الفندق في تقديم الوجبة بنفس أسعارها الحالية أن يحدث انخفاض في عدد الوجبات المقدمة إلى ٦٥٠ وجبة يوميا .

وطرحت مجموعة من البدائل لدراستها والمفاضلة بينها .

البديل الأول تخفيض سعر بيع الوجبة إلى ٣٨ ريالاً مما يترتب عليه أن تحصل الوجبات المباعة إلى ٨٥٠ وجبة يوميا .

البديل الثاني أن ادارة الفندق يمكن لها أن تستغل طاقة المطعم بالكامل إذا ماخفضت سعر بيع الوجبة الواحدة إلى (٣٥) ريالاً .

البديل الثالث أن تستمر إدارة الفندق في سياستها الحالية بغض النظر عن الانخفاض المتوقع في عدد الوجبات .

والمطلوب :

تقديم تحليل علمي مدعم بالأرقام لأفضل تلك البدائل المطروحة .

السؤال السادس :

الوجبة الغذائية لأحد الفنادق تتكون من ثلاثة أصناف هي (س) ، (ص) ، (ع) - وتفاضل إدارة الفندق بين ثلاثة بدائل للمزج البيعي خلال الشهر القادم وهي :

- التشكيلة الأولى : أن تقدم من الصنف (س) ٨٠٠ وحدة ، من (ص) ١٠٠٠ وحدة ومن (ع) ١٠٠٠ وحدة .

- التشكيلة الثانية : أن تقدم من الصنف (س) ١٦٠٠ وحدة ، من (ص) ١٠٠٠ وحدة ومن (ع) ٨٠٠ وحدة .

- التشكيلة الثالثة : أن تقدم من الصنف (س) ٢٠٠٠ وحدة ، من الصنف (ص) ٢٠٠٠ وحدة ، ولاتقدم الصنف (ع) .

فإذا علمت أن :

سعر بيع الوحدة الواحدة من كل صنف والتكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة من الصنف كانت على النحو التالي :

بيان	س	ص	ع
سعر بيع الوحدة	٢٠	٢٤	٢٠
تكلفة متغيرة للوحدة	١٢	١٨	١٥

المطلوب :

تقديم علمي مدعم بالأرقام لأفضل هذه التشكيلات الثلاثة .

الفصل الثاني

تحليل حساسية الربحية "PSA" Profit Sensitivity Analysis فكرة التحليل ومفهومه:

على الرغم من أن أسلوب تحليل حساسية الربحية يعد أحد الأساليب حديثة الظهور نسبيا ، إلا أن هذا الأسلوب قد انتشر استخدامه سريعا في التطبيق العملي على نطاق واسع في الكثير من المشروعات ، وبخاصة في القطاع الفندقى .

وفكرة ذلك الأسلوب وفلسفته تبنى على تحديد أو قياس مدى تأثير بعض العوامل المتحركة أو الأساسية "Key Factors" على صافي الأرباح . وبالطبع فإن العوامل المتحركة تختلف من نشاط إلى آخر بحسب ظروف وطبيعة كل نشاط . وفى الصناعة الفندقية فإن العوامل المتحركة والمؤثرة على ربحية فندق من الفنادق من الممكن أن تكون - أو غالبا ما تكون - متوسط القوة الإنفاقية للنزىل ، معدل الأشغال ، أسعار بيع الخدمات الفندقية المختلفة من مبيت وطعام وخلافه ، تكلفة الأطعمة والمشروبات ... الخ .

وتتطور فكرة تحليل حساسية الربحية فى أن تغير بمعدل ١٠٪ مثلا فى متوسط القوة الإنفاقية للنزىل سوف يكون له تأثير على الأرباح الصافية يختلف عن تغير آخر بمعدل ١٠٪ أيضا فى تكلفة الأطعمة والمشروبات مثلا ، هذا من ناحية ، إلا أنه من ناحية أخرى - برغم أن الخبرة الطويلة فى المجال الفندقى قد تتيح للبعض تقدير أى من التغيرين - سيكون ذا التأثير الأكبر على الأرباح الصافية للفندق ، إلا أن ذلك لا يمنع من أن عملية ترتيب تلك التأثيرات فى شكل ما ذى دلالة أو معنى محدد ، لازالت عملية يصعب الوصول إليها بمجرد النظر أو بالخبرة الطويلة . أخذا فى الاعتبار أن هذه العوامل المتحركة هى عوامل متعددة وأن تأثيرها على الأرباح الصافية يقع كله فى مدى صغير ومتقارب .

الخطوات الأساسية لتحليل حساسية الربحية

ان المفهوم الأساسى الذى تدور من حوله إجراءات تحليل حساسية الربحية ، هو المفهوم المسمى « مضاعف الربح » "PM" Profit Multiplier حيث يقيس هذا المضاعف التأثير على الأرباح الصافية للفندق عند حدوث تغير بنسبة ما ، فى احدى العوامل المتحكممة . ذلك المفهوم الهام لكيفية قياس تأثير المضاعف يمكن توضيحه فى الخطوات التالية :

١ - تحديد العوامل المتحكممة :

إن الخطوة الأولى فى تحليل حساسية الربحية هى تحديد مجموعة العوامل المتحكممة . ويتم تحديد تلك العوامل من واقع مانتظهره القوائم المالية للفندق ، سواء كان ذلك فى شكل حساب أرباح وخسائر أو فى شكل قائمة تكاليف . وعلى سبيل المثال ، فإذا كانت قائمة التكاليف لأحد الفنادق تظهر على النحو التالى :

من واقع القائمة السابقة يمكن تحديد ستة عوامل متحكممة هى (١) عدد النزلاء (٢) متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد وذلك فيما يتعلق بإيرادات الفندق أما فيما يتعلق بتكاليف الفندق فإن (٣) تكاليف المواد ، (٤) وتكاليف الأجور المتغيرة (٥) وتكاليف الأجور الثابتة ، (٦) والمصروفات الثابتة تعتبر عوامل متحكممة . ومن الأهمية بمكان فى كل انواع تحليلات حساسية الربحية التأكد من أن عدد العوامل المتحكممة ملائم للتحليل ، على اعتبار أن تحديد عدد كبير من العوامل المتحكممة يعقد - دون داع - من عملية التحليل .

٢ - تتبع تأثير كل عام من العوامل المتحكممة على صافي الربح : بعد تحديد العدد الملائم من العوامل المتحكممة - على حدة - على صافي الربح عن طريق حساب مضاعف الربح .

ولسهولة التحليل ، فإننا نفترض تغير بنسبة مئوية ولتكن ١٠٪ مثلا فى أحد العوامل المتحكممة ، مع افتراض ثبات باقى العوامل المتحكممة الأخرى . ولتتبع أثر ذلك التغير المفترض فى ذلك العامل المتحكم على صافي الربح ، فإننا بالطبع نأخذ فى الاعتبار كل التغيرات الممكن حدوثها نتيجة للتغير فى ذلك العامل المتحكم .

فاذا ما افترضنا أن هناك تغيرا بالزيادة قدرة ١٠٪ سوف يحدث فى عدد النزلاء ، فإن

(قائمة تكاليف أحد الفنادق)

إيرادات المبيعات :	XXXXXX
(XXX) نزيل × (XX) ريال متوسط القوة	
الانفاقية للنزيل الواحد	
التكاليف المتغيرة :	
مواد متغيرة	XXXX
أجور متغيرة	XXXX
	XXXXXX
إجمالي التكاليف المتغيرة	XXXXXX
التكاليف الثابتة :	
أجور ثابتة	XXXXXX
مصروفات ثابتة	XXXXXX
إجمالي التكاليف الثابتة	XXXXXX
التكاليف الكلية	XXXXXX
	XXXXXX
صافي الربح	XXXXXX

التغيرات المترتبة على ذلك التغير سوف تكون زيادة في إيرادات المبيعات قدرها ١٠ % ، وزيادة في كل عنصر من عناصر التكاليف المتغيرة قدرها ١٠ % أيضا . وفي نفس الوقت فان هذا التغير في عدد النزلاء لن يؤدي إلى أى تغيرات في عناصر التكاليف الثابتة . ويمكن في ضوء تلك التغيرات في الأرقام السابقة تصوير قائمة تكاليف جديدة وحساب صافي الأرباح الجديدة تحت هذا الوضع . بالطبع سوف يختلف رقم صافي الربح بعد التغير عن رقم صافي الربح قبل التغير . عن هذه النقطة يمكن حساب مضاعف الربح بالمعادلة التالية :

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{\text{نسبة التغير في صافي الربح}}{\text{نسبة التغير في العامل المتحكم}} \\ (\text{عدد النزلاء})$$

٣ - ترتيب العوامل المتحكمه بحسب أهميتها :

تعاد نفس الخطوات مرة أخرى بالنسبة لكل عامل من العوامل المتحكمه على حدة ، حتى يتم حساب مضاعف الربح الخاص بكل عامل من العوامل المتحكمه . إذا ما كان لدينا ستة عوامل متحكمه ، فإننا نحصل على ستة مضاعفات ربح ، كل مضاعف ربح منها يخص أحد العوامل المتحكمه . وتصبح الخطوة الأخيرة في التحليل هي ترتيب تلك العوامل بحسب أهميتها في ضوء أرقام مضاعفات الربح الخاصة بكل عامل منها . ويمكن عند هذه النقطة اختيار الشكل العام للعوامل المتحكمه بحسب أهميتها في ضوء أرقام مضاعفات الربح الخاصة بكل عامل منها .

والخلاصة أن ذلك الأسلوب في التحليل يوفر لإدارة الفندق بيانات ومعلومات مفيدة للغاية عن أولا ماهية العوامل المتحكمه في إيرادات الفندق وتكاليفه ، ثانيا : عن تأثير كل عامل من تلك العوامل على ربحية الفندق ، ثالثا : عن أكثر تلك العوامل أهمية أو تأثير على صافي الأرباح وأقل تلك العوامل أهمية أو تأثيرا على صافي الأرباح ، وكذا ترتيب باقي العوامل المتحكمه فيما بين هاتين النقطتين . ولاشك في أن توافر مثل هذه المعلومات والبيانات المفيدة للإدارة هو أمر هام للغاية يتيح لها رسم وتوجيه مختلف سياسات الفندق على أسس علمية سليمة .

تحليل حساسية الربحية (مثال عام) :

تظهر قائمة التكاليف والإيرادات لأحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة ، البيانات التالية :

(قائمة التكاليف والإيرادات)

إيرادات المبيعات :	١٠٠ ٠٠٠
(١٠٠٠) نزيل \times ١٠٠ ريال متوسط القوة	
الإنفاقية للنزيل الواحد)	
تكاليف متغيرة :	
مواد متغيرة	٤٠ ٠٠٠
أجور متغيرة	١٠ ٠٠٠
	<hr/>
إجمالي التكاليف المتغيرة	٥٠ ٠٠٠
تكاليف ثابتة :	
مصرفات إدارية متنوعة	٣٠ ٠٠٠
مصرفات عمومية متنوعة	١٠ ٠٠٠
إجمالي التكاليف الثابتة	<hr/>
	٤٠ ٠٠٠
التكاليف الإجمالية	<hr/>
	٩٠ ٠٠٠
الأرباح الصافية	<hr/>
	١٠ ٠٠٠
	<hr/>

(أ) يتم تحديد العوامل المتحركة وهي :

- عدد النزلاء
- متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد
- المواد المتغيرة
- الأجور المتغيرة

- المصروفات الادارية

- المصروفات العمومية

(يلاحظ أنه لايشترط أن يكون عدد العوامل المتحركة ستة ، وإنما يحدد كل فندق عدد العوامل المتحركة في ضوء ظروفه الخاصة) .

(ب) يتم حساب مضاعف الربح لكل عامل من العوامل المتحركة على حدة بافتراض نسبة تغير بالزيادة قدرها ١٠ ٪ على النحو التالي :

١ - عدد النزلاء :

الزيادة في إيرادات المبيعات =

$$١٠٠٠٠٠ = ١٠ \times ١٠٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

إيرادات المبيعات الجديدة =

$$١١٠٠٠٠ = ١٠ + ١٠٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

الزيادة في التكاليف المتغيرة =

$$٥٠٠٠ = ٠,١٠ \times ٥٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

التكاليف المتغيرة الجديدة =

$$٥٥٠٠٠ = ٥٠٠٠ + ٥٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

لن تتأثر التكاليف الثابتة بالزيادة وتظل كما هي = ٤٠٠٠٠ ريال

يمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة بالقائمة التالية

إيرادات المبيعات	١١٠٠٠٠
(-) إجمالي التكاليف	٩٥٠٠٠
صافي الأرباح	١٥٠٠٠

$$\begin{aligned} \text{صافي الربح القديم} &= ١٠.٠٠٠ \text{ ريال} \\ \text{صافي الربح الجديد} &= ١٥.٠٠٠ \text{ ريال} \\ \text{مقدار التغير في صافي الربح} &= \\ ١٥.٠٠٠ - ١٠.٠٠٠ &= ٥.٠٠٠ \text{ ريال} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{نسبة التغير في صافي الربح} &= \\ ٥.٠٠٠ & \\ \% ٥٠ = ١٠٠ \times \frac{5000}{10000} & \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{نسبة التغير في عدد النزلاء} &= \\ \% ٥٠ & \\ \text{مضاعف الربح} = \frac{5}{10} = \% ٥٠ & \end{aligned}$$

٢ — متوسط القوة الإنفاقية للنزيل :

بافتراض أن متوسط القوة الإنفاقية للنزيل سوف يزيد بمعدل ١٠٪ بسبب أن إدارة الفندق قد رفعت أسعار الأطعمة مثلاً تلك النسبة . في هذه الحالة فإن الزيادة في القوة الإنفاقية للنزيل لن يقابلها أى زيادة في عناصر التكاليف المتغيرة وفي عناصر التكاليف الثابتة . ويظل إجمالي التكاليف على ما هو عليه (٩٠.٠٠٠ ريال) .

إيرادات المبيعات سوف تتأثر بالزيادة التي حدثت في القوة الإنفاقية للنزيل وتصبح :

$$\begin{aligned} \text{الزيادة في إيرادات المبيعات} &= \\ ١٠٠.٠٠٠ \times 10\% &= ١٠.٠٠٠ \text{ ريال} \\ \text{إيرادات المبيعات الجديدة} &= \\ ١٠٠.٠٠٠ + ١٠.٠٠٠ &= ١١٠.٠٠٠ \text{ ريال} \end{aligned}$$

يمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة على النحو التالي :

إيرادات المبيعات	١١٠ ٠٠٠
(-) إجمالى التكاليف	٩٠ ٠٠٠
صافى الأرباح	٢٠ ٠٠٠

$$\text{نسبة التغير فى صافى الربح} = \frac{١٠ ٠٠٠}{١٠ ٠٠٠} \times ١٠٠ = ١٠٠\%$$

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{١٠٠\%}{١٠\%} = ١٠$$

٣ - المواد المتغيرة :

الزيادة فى تكلفة المواد المتغيرة لن تؤثر سوى على المواد المتغيرة فقط على النحو

التالى :

الزيادة فى المواد المتغيرة =

$$٤٠ ٠٠٠ \times ١٠ = ٤٠٠٠ \text{ ريال}$$

تكلفة المواد المتغيرة الجديدة =

$$٤٠٠٠ + ٤٤٠٠٠ = ٤٤٠٠٠ \text{ ريال}$$

التكلفة الإجمالية =

$$٤٤٠٠٠ + ١٠ ٠٠٠ + ٤٠ ٠٠٠ = ٩٤ ٠٠٠ \text{ ريال}$$

يمكن إظهار الأرباح البصافية الجديدة بالقائمة التالية :

إيرادات المبيعات	١١٠ ٠٠٠
(-) إجمالي التكاليف	٩٤ ٠٠٠
صافي الأرباح	٦ ٠٠٠

مقدار التغير في صافي الربح =

$$١٠ ٠٠٠ - ٦ ٠٠٠ = (-) ٤ ٠٠٠ \text{ ريال}$$

يلاحظ هنا أن مقدار التغير بالسالب ، أى أن الأرباح قد انخفضت بمقدار (٤٠٠٠) ريال . وعموماً فإن الإشارة يمكن إهمالها حيث لا تأثير لها على نتائج التحليل .

نسبة التغير في صافي الربح =

$$\frac{٤ ٠٠٠}{١٠ ٠٠٠} \times ١٠٠ = ٤٠ \%$$

$$٤ = \frac{٤٠ \%}{١٠ \%}$$

٤ - الأجور المتغيرة :

الزيادة في تكلفة الأجور المتغيرة لن تؤثر سوى على الأجور المتغيرة فقط على النحو التالي :

الزيادة في الأجور المتغيرة =

$$١٠ ٠٠٠ \times ١٠ \%, = ١٠٠٠ \text{ ريال}$$

تكلفة الأجور المتغيرة الجديدة =

$$١٠ ٠٠٠ + ١١ ٠٠٠ = ١١ ٠٠٠ \text{ ريال}$$

التكلفة الإجمالية =

$$٩١ ٠٠٠ = ٤٠ ٠٠٠ + ١١ ٠٠٠ + ٤٠ ٠٠٠ \text{ ريال}$$

ويمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة بالقائمة التالية :

إيرادات المبيعات	١١٠ ٠٠٠
(-) إجمالي التكاليف	٩١ ٠٠٠
صافي الأرباح	٩ ٠٠٠

مقدار التغير في صافي الربح =

$$٩٠٠٠ - ١٠٠٠٠ = (-) ١٠٠٠ \text{ ريال}$$

نسبة التغير في صافي الربح =

$$\frac{١٠٠٠}{١٠٠٠٠} \times ١٠٠ = ١٠\%$$

$$\frac{١٠\%}{١٠\%} = ١ = \text{مضاعف الربح}$$

٥ - المصروفات الإدارية :

الزيادة في المصروفات الإدارية لن تؤثر سوى على المصروفات الإدارية فقط على النحو

التالي :

الزيادة في المصروفات الإدارية =

$$٣٠٠٠٠ \times ١٠\% = ٣٠٠٠ \text{ ريال}$$

المصروفات الإدارية الجديدة =

$$٣٠٠٠٠ + ٣٣٠٠٠ = ٣٣٠٠٠ \text{ ريال}$$

التكلفة الإجمالية =

$$٩٣٠٠٠ = ١٠٠٠٠ + ٣٣٠٠٠ + ٥٠٠٠٠ \text{ ريال}$$

ويمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة بالقائمة التالية :

إيرادات المبيعات	١١٠ ٠٠٠
(-) إجمالي التكاليف	٩٣ ٠٠٠
صافي الأرباح	٧ ٠٠٠

مقدار التغير في صافي الأرباح =

$$= ١٠ ٠٠٠ - ٧ ٠٠٠ = (-) ٣ ٠٠٠ \text{ ريال}$$

نسبة التغير في صافي الأرباح =

$$\% ٣٠ = ١٠٠ \times \frac{٣ ٠٠٠}{١٠ ٠٠٠}$$

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{\% ٣٠}{\% ١٠} = ٣$$

٦ - المصروفات العمومية :

الزيادة في المصروفات العمومية لن تؤثر سوى على المصروفات العمومية فقط على النحو التالي :

الزيادة في المصروفات العمومية =

$$١٠ ٠٠٠ \times ١,١٠ = ١١ ٠٠٠ \text{ ريال}$$

المصروفات العمومية الجديدة =

$$١١ ٠٠٠ + ١٠ ٠٠٠ = ٢١ ٠٠٠ \text{ ريال}$$

التكلفة الإجمالية =

$$٩١ ٠٠٠ \text{ ريال} = ١١ ٠٠٠ + ٣٠ ٠٠٠ + ٥٠ ٠٠٠$$

ويمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة بالقائمة التالية :

إيرادات المبيعات	١١٠ ٠٠٠
(-) إجمالي التكاليف	٩١ ٠٠٠
صافي الأرباح	٩ ٠٠٠

مقدار التغير في صافي الربح =

$$٩٠٠٠ - ١٠٠٠٠ = (-) ١٠٠٠ \text{ ريال}$$

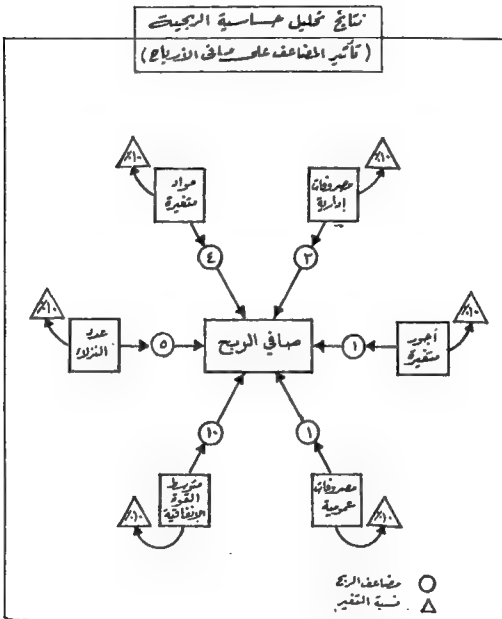
نسبة التغير في صافي الأرباح =

$$\frac{١٠٠٠}{١٠٠٠٠} \times ١٠٠\%$$

$$١٠\% = \frac{١}{١٠} = \text{مضاعف الربح}$$

(ج) يتم ترتيب العوامل المتحكممة بحسب أهميتها في ضوء رقم مضاعف الربح الخاص بكل عامل متحكم . ويوضح الشكل رقم (١/٧) العوامل المتحكممة ومضاعف الربح الخاص بكل عامل منها .

ومن الشكل السابق يمكن أن نلاحظ أن التغيرات في العوامل المتحكممة ، على الرغم من أنها جميعا قد تمت بنسبة ثابتة ، إلا أنها ولدت مضاعفات أرباح ذات قيم مختلفة ، بعضا منها ذا تأثير قوى على الأرباح الصافية والبعض الآخر ذا تأثير محدود . ومن ثم يمكن لإيضاح درجة تأثير تلك المضاعفات على صافي الربح أن نرتب العوامل المتحكممة من حيث درجة أهميتها بحيث نبدأ بأكثر العوامل المتحكممة أهمية وتأثيرا على الأرباح الصافية ، وتنتهي بأقل تلك العوامل أهمية وتأثيرا وذلك على النحو التالي :



شكل رقم (١/٧)

الترتيب	العامل المتحكم	مضاعف الربح
الأول	متوسط القوة الإنفاقية	عشرة
الثانى	عدد النزلاء	خمسة
الثالث	المواد المتغيرة	أربعة
الرابع	المصروفات الإدارية	ثلاثة
الخامس	الأجور المتغيرة	واحد
الخامس	المصروفات العمومية	واحد
مكرر		

متى تم ترتيب العوامل المتحكممة بحسب أهميتها ، فإن آخر خطوات التحليل تصبح هى الخروج بالدلالات والنتائج التى تشير لها تلك التحليلات . من النتائج السابقة يتضح أن أقوى العوامل المتحكممة وأكثرها تأثيراً على الأرباح الصافية ، هى متوسط القوة الإنفاقية للنزيل (ومضاعفها عشرة) ، وعدد النزلاء (ومضاعفها خمسة) .

ومعنى وتفسير أن مضاعف ربح عامل متوسط القوة الإنفاقية للنزيل هو عشرة ، انه لو فرضنا زيادة معدلها ٢ ٪ مثلاً فى متوسط القوة الإنفاقية للنزيل ، فان تأثير هذه الزيادة هو زيادة فى الأرباح الصافية للفندق تعادل عشر مرات الزيادة فى متوسط القوة الإنفاقية ، أى زيادة قدرها ٢٠ ٪ فى صافى أرباح الفندق . وبالمثل ، اذا ما افترضنا زيادة قدرها ٥ ٪ فى متوسط القوة الإنفاقية للنزيل فان تأثير هذه الزيادة على الأرباح الصافية للفندق سيكون ٥٠ ٪ (عشر مرات) .. وهكذا . وبالنسبة للعامل التالى فى الأهمية وهو عدد النزلاء ومضاعف الربح الخاص بذلك العامل هو خمسة . فإذا ما افترضنا زيادة قدرها ٢٠ ٪ فى عدد النزلاء فان ذلك يعنى أن أرباح الفندق الصافية سوف تتضاعف (٢٠ ٪ × ٥) = ١٠٠ ٪ ، زيادة قدرها ٨ ٪ فى عدد النزلاء تؤدى إلى ٤٠ ٪ فى صافى الأرباح ... وهكذا .

وهنا يلزم ملاحظة أنه قد سبق الإشارة إلى أن متوسط القوة الانفاقية للنزول ، وعدد النزلاء ، عوامل متحركة فيما يتصل بإيرادات الفندق . وإن باقى العوامل الأخرى هى عوامل متحركة فيما يتصل بتكاليف الفندق . فاذا ما أخذنا تلك الملاحظة فى الاعتبار ، فإن النظرة المتأنيئة لترتيب العوامل المتحركة بحسب أهميتها تكشف لنا عن نتيجة هامة .

فى حلود البيانات الواردة بالمثال السابق ، فمن الواضح أن العوامل المتحركة فى توليد إيرادات الفندق هى العوامل ذات الثقل والأهمية والتأثير على أرباح الفندق الصافية بدرجة أكبر من تأثير العوامل المتحركة فى تكاليف الفندق على صافى أرباحه . أو بعبارة أخرى ، أن العوامل المتحركة فى تكاليف الفندق هى عوامل ذات تأثير على صافى أرباحه ، ولكن ذلك التأثير هو بدرجة أقل من تأثير العوامل المتحركة فى إيرادات الفندق على صافى أرباحه .

وإذا ما كانت هذه الحالة التى نحن بصدها فى الحياة العملية ، فإن هذا الفندق يوصف بأنه فندق حساس الإيرادات "Revenue - Sensitive" أما إذا كانت عوامل التكاليف المتحركة هى مجموعة العوامل ذات الثقل والتأثير على صافى الأرباح ، فإن الفندق يوصف بأنه فندق حساس التكاليف "Cost - Sensitive" .

وفى مثالنا السابق ، فإن كون الفندق حساس الإيرادات ، فإن تلك الصفة يجب أن يكون لها مضمون ومعنى محدد لدى إدارة الفندق . وترجمة ذلك المضمون والمعنى تصبح عمليا هى أن تركز إدارة الفندق جهودها بصفة أساسية على كل العوامل المتصلة بعملية توليد الإيرادات . ولا معنى ذلك إهمال العوامل المتصلة بجانب التكاليف ، وإنما يعنى ان الاهتمام بالعوامل المتصلة بجانب الإيرادات يجب أن تحظى بعناية أكبر واهتمام من العوامل المتصلة بجانب التكاليف ، لأن الفندق حساس الإيرادات .

فالفشل - فى المثال السابق - فى المحافظة على عدد النزلاء الحالى بالفندق واجتذاب هؤلاء النزلاء لذلك الفندق دائما قد يترتب عليه تفضيل النزلاء لفندق آخر فى نفس المنطقة . ووفقا لما أظهرته تحليلات الحساسية بالمثال السابق ، فإن انخفاض فى عدد النزلاء بالفندق بنسبة ٦٪ مثلا يترتب عليه انخفاض فى صافى أرباح الفندق قدرها ٣٠٪ . وعمليا فإن ذلك يحتم الاهتمام بحجم المبيعات ، تشكيلة المزج البيعى ، نوعية الخدمات الفندقية المقدمة من حيث جودتها وتسعيرها معدلات الأرباح الصافية والإجمالية بالفندق ، نسب الاشغال ، أسعار المبيت ... الخ .

قياس أثر التغير المتوقع فى العوامل المتحكممة رياضيا وبيانيا

متمى تم ترتيب العوامل المتحكممة بحسب أهميتها وتم الوصول إلى دلالات ونتائج التحليل ، فان ادارة الفندق يمكن لها أن تقيس وتحدد أثر التغير المتوقع فى أى عامل من العوامل المتحكممة على صافى أرباح الفندق رياضيا وبيانيا .

مثال :

كانت تقديرات إدارة أحد الفنادق للتغيرات المتوقعة شهريا فى أعداد النزلاء والتكاليف الادارية للفندق خلال فترة الأشهر الستة القادمة على النحو التالى :

الشهر	عدد النزلاء المتوقع	التكاليف الادارية المتوقعة
الأول	٤٠٠٠	٥٠ ٠٠٠
الثانى	٤٢٠٠	٥٥ ٠٠٠
الثالث	٤٤٠٠	٦٠ ٠٠٠
الرابع	٤٣٢٠	٤٤ ٠٠٠
الخامس	٣٦٠٠	٤٠ ٠٠٠
السادس	٤١٦٠	٣٨ ٠٠٠

فاذا علمت أن :

— الأرباح الصافية فى المتوسط لهذا الفندق شهريا هى (٣٠ ٠٠٠) ريال ، ومتوسط عدد النزلاء شهريا هو (٤٠٠٠) نزىل ، ومتوسط التكاليف الإدارية شهريا هو (٥٠ ٠٠٠) ريال .

— مضاعف الربح لعدد النزلاء هو (٩) ، ومضاعف الربح للتكاليف الإدارية هو (٢,٥) .

والمطلوب :

قياس أثر التغير المتوقع فى إعداد النزلاء والتكاليف الإدارية شهريا على صافى أرباح الفندق رياضيا (بالقيم) وبيانيا (بالنسب المئوية) .

قياس أثر التغير المتوقع بالقيم في أعداد النزلاء على صافي أرباح الفندق

الشهر عدد	متوسط مقدار	النسبة المئوية مضاعف التأثير	مقدار التغير صال	صال
النزلاء	عدد التغير	للتغير في الربح	للمسوى في صال	الربح
الجديد المتوقع	النزلاء في	عدد النزلاء	على صال الربح القديم	الربح
الأول ٤٠٠٠	٤٠٠٠	صفر	صفر	٣٠٠٠٠
الثاني ٤٢٠٠	٤٠٠٠	٢٠٠	٠ %	٤٣٥٠٠
الثالث ٤٤٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠	١٠ %	٥٧٠٠٠
الرابع ٤٣٢٠	٤٠٠٠	٣٢٠	٨ %	٥١٦٠٠
الخامس ٣٦٠٠	٤٠٠٠	(٤٠٠) -	٥ % -	١٦٥٠٠
السادس ٤١٦٠	٤٠٠٠	١٦٠	٤ %	٤٠٨٠٠

قياس أثر التغير المتوقع بالقيم في أعداد النزلاء على صافي أرباح الفندق

الشهر عدد	متوسط مقدار	النسبة المئوية مضاعف التأثير	مقدار التغير صال	صال
النزلاء	عدد التغير	للتغير في الربح	للمسوى في صال	الربح
الجديد المتوقع	النزلاء في	عدد النزلاء	على صال الربح القديم	الربح
الأول ٥٠٠٠	٥٠٠٠	صفر	٢,٥	٣٠٠٠٠
الثاني ٥٠٠٠	٥٠٠٠	(٥٠٠) -	١٠ %	٢٢٥٠٠
الثالث ٥٠٠٠	٦٠٠٠	١٠٠٠	٢٠ %	١٥٠٠٠
الرابع ٥٠٠٠	٤٤٠٠	٦٠٠	١٢ %	٣٩٠٠٠
الخامس ٥٠٠٠	٤٠٠٠	١٠٠٠	٢٠ %	٤٥٠٠٠
السادس ٥٠٠٠	٣٨٠٠	١٢٠٠	٢٤ %	٤٨٠٠٠

ويلاحظ على الجداول السابقة :

١ - إن التغير بالزيادة فى أعداد النزلاء هو تغير فى صالح الفندق ، ولهذا فإن تأثيره على الأرباح الصافية هو تأثير موجب . وبالعكس فإن التغير بالنقص فى أعداد النزلاء هو تغير فى غير صالح الفندق ، ذو تأثير سالب كما يتضح من الشكل رقم (٢/٧) .

٢ - إن التغير بالزيادة فى التكاليف الإدارية هو تغير فى غير صالح الفندق ، ولهذا فإن تأثيره على الأرباح الصافية هو تأثير سالب . وبالعكس فإن التغير بالنقص فى التكاليف الإدارية هو تغير فى صالح الفندق ، ذو تأثير موجب كما يتضح من الشكل رقم (٣/٧) .

٣ - يمكن بنفس الطريقة تمثيل باقى العوامل المتحركة ببيانها ، سواء كانت عوامل متحركة خاصة بجانب الإيرادات (عدد النزلاء) أو خاصة بجانب التكاليف (التكاليف الإدارية) .

تطبيقات متنوعة غير محلولة :

التمرين الأول :

تظهر قائمة التكاليف والإيرادات لأحد الفنادق البيانات التالية (بالريال) - فى نهاية فترة زمنية معينة :

والمطلوب :

حساب مضاعف الربح لكل عامل من العوامل المتحركة على حدة وتحديد النتيجة النهائية لهذا التحليل .

التمرين الثانى :

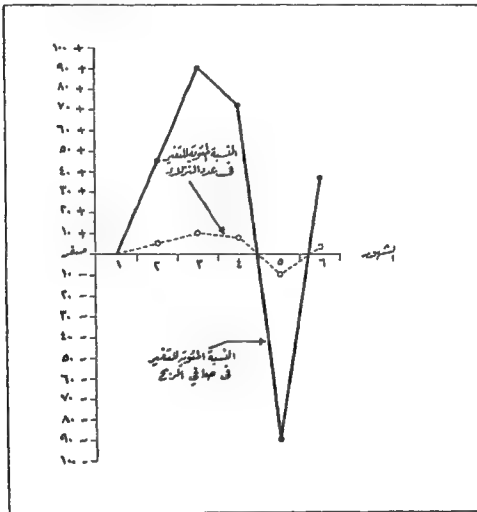
كانت تقديرات إدارة أحد الفنادق للتغيرات المتوقعة شهريا فى اعداد النزلاء والتكاليف الإدارية للفندق خلال السنة القادمة على النحو التالى :

إيرادات المبيعات :	٣٠٠ ٠٠٠	
(٢٠٠ نزيل \times ١٠٠ ريال متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد)		
تكاليف متغيرة :		
مواد	٨٠ ٠٠٠	
أجور	٢٠ ٠٠٠	
إجمالي التكاليف المتغيرة	١٠٠ ٠٠٠	
تكاليف ثابتة :		
إدارية	٨٠ ٠٠٠	
عمومية	٧٠ ٠٠٠	
إجمالي التكاليف الثابتة	١٥٠ ٠٠٠	
التكاليف الكلية	٢٥٠ ٠٠٠	
صافي الربح	٥٠ ٠٠٠	

فإذا علمت أن :

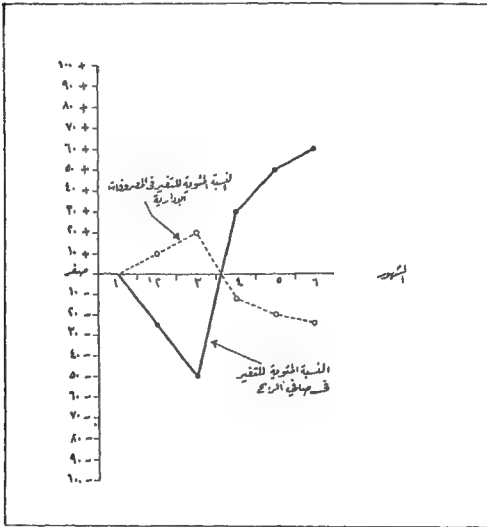
- الأرباح الصافية الشهرية لهذا الفندق تبلغ (٤٠ ٠٠٠) ريال ، متوسط عدد النزلاء شهريا هو (٥٠٠٠) نزيل ، متوسط التكاليف الإدارية شهريا هو (٧٠ ٠٠٠) ريال .
- مضاعف الربح لعدد النزلاء هو (١٠) وللتكاليف الإدارية هو (٤) .

أثر السقف في عدد نزلاء ذوفماعة فتح ٩ على صافي أرباح الفندق



شكل رقم (٢/٧)

أثر التغير في مصروفات إدارية ذات نفعا على صافي الربح ٢,٥ على صافي الربح



شكل رقم (٣/٧)

الشهر	عدد النزلاء	التكاليف الإدارية
يناير	٥٢٠٠	٧٠ ٠٠٠
فبراير	٥٣٠٠	٧٢ ٠٠٠
مارس	٤٨٠٠	٦٨ ٠٠٠
أبريل	٤٧٠٠	٦٥ ٠٠٠
مايو	٤٩٠٠	٦٦ ٠٠٠
يونيو	٥١٠٠	٧١ ٠٠٠
يوليو	٥٠٠٠	٧٠ ٥٠٠
أغسطس	٤٠٠٠	٦٠ ٠٠٠
سبتمبر	٤٣٠٠	٦٢ ٠٠٠
أكتوبر	٤٨٠٠	٦٨ ٠٠٠
نوفمبر	٥٤٠٠	٧٢ ٠٠٠
ديسمبر	٥٦٠٠	٧٥ ٠٠٠

المطلوب :

قياس أثر التغير المتوقع في أعداد النزلاء والتكاليف الإدارية شهريا على الأرباح الصافية للفندق :

أ — رياضيا (بالقيم)

ب — بيانيا (بالنسب المئوية)

الفصل الثالث

التحليل المالى

مفهوم التحليل المالى :

إذا كان أسلوب تحليل حساسية الربحية هو آخر أساليب التحليل ظهورا وأحدثها نسبيا ، فإن أسلوب التحليل المالى هو أقدم أساليب التحليل المستخدمة فى دراسة المركز المالى والاكتئاف والحكم على كفاءة الأداء بالمشروعات المختلفة .

تعتبر الأرقام المطلقة لنتائج أداء الفندق ومركزه المالى الواردة بالحسابات الختامية فى نهاية فترة زمنية معينة هى أرقام ذات فائدة أو دلالة محدودة للغاية . فتلك الأرقام وإن كانت تفيد فى إظهار نتائج أعمال الفترة المعدة عنها ، وكذا المركز المالى فى تلك اللحظة ، إلا أنها - من ناحية أخرى - لاتفيد فى إظهار الاتجاهات العامة لأداء الفندق أو توضيح معنى ودلالة تلك النتائج فى ضوء نتائج الفنادق المماثلة .

ومن ثم فإن من إحدى وسائل تقييم نتائج أداء الفندق وتحقيق الاستفادة القصوى من الأرقام - المطلقة - الظاهرة بحسابات الفندق الختامية ، هى مقارنة تلك النتائج والأرقام بأخرى مرتبطة بها ، سواء فى نفس الفترة أو فترات سابقة للفندق نفسه ، أو بالفنادق المماثلة . ذلك الأسلوب هو ما يطلق عليه أسلوب التحليل المالى .

وللتحليل المالى أساليبه المتعددة ، وتعد النسب المحاسبية هى الأداة الأولى من أدوات التحليل المالى . والنسبة المحاسبية يمكن تعريفها بأنها العلاقة التى تنشأ بين رقمين - أو أكثر - لكل منهما معنى محدد ، أحدهما منسوب إلى الآخر . أو هى عملية توضيح لعلاقات متباينة بين الأرقام الواردة بالقوائم المالية والتى ترتبط ببعضها البعض ، بغرض تقييم نتائج الأداء والتعرف على الاتجاهات العامة لسير النشاط أو أن النسبة المحاسبية ببساطة شديدة ، هى رقم معبر عنه باستخلام رقم آخر .

أهمية التحليل المالى واتجاهاته :

يعتبر التحليل المالى باستخدام أسلوب النسب أحد الأدوات الرئيسية التى يعتمد عليها المحاسب فى توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الفندق لمساعدتها فى وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات . وأساليب التحليل المالى كثيرة ومتنوعة فهناك تحليلات التدفقات النقدية وتحليلات التدفقات المالية ، وإن كانت هذه الأنواع من التحليلات خارج نطاق دراستنا هنا .

والتحليل المالى باستخدام أسلوب النسب يعتمد على تحليل المفردات والعناصر المختلفة الواردة بقوائم نتائج الأعمال والميزانية العمومية . ومن الممكن أن يكون التحليل من حيث اتجاهاته أفقى أو رأسى ، أو الاثنين معا فى نفس الوقت .

التحليل الأفقى :

ويقوم هذا التحليل على دراسة سلوك كل بند بالقائمة من حيث التغيرات التى تطرأ على البند بالزيادة أو بالنقص بمرور الوقت . ويتصف هذا الاتجاه من التحليل بالديناميكية لأنه يأخذ فى الاعتبار التغيرات التى تمت .

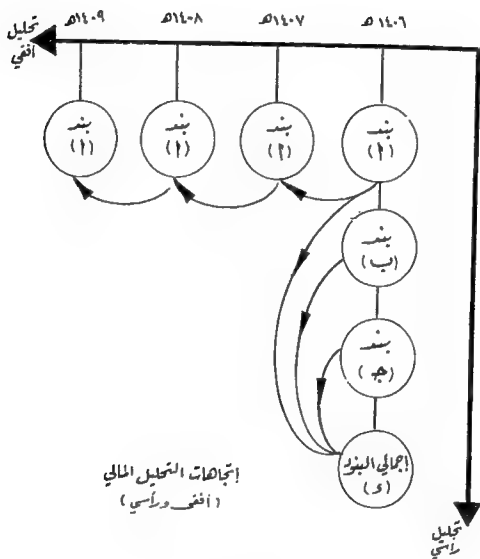
- التحليل الرأسى

ويقوم هذا التحليل على دراسة العلاقات الكمية القائمة بين العناصر المختلفة فى تاريخ معين ، ولذلك فهو يتصف بالسكون والثبات ، لأنه يتم فى لحظة معينة بذاتها وليس عبر فترة زمنية .

وكلا النوعين - الأفقى والرأسى - يشكلان معا أساس وأسلوب التحليل المالى بمفهومه اليوم لأن كل منهما يتم الآخر لهذا فإن المحلل المالى لا بد وأن يكون ملما بهما وبأهمية كل منهما وصفاته . ويوضح الشكل رقم (١/٨) التحليل الأفقى والتحليل الرأسى من حيث اتجاهاتهما .

أنواع النسب المالية :

الفندق ماهو فى النهاية الا وحدة اقتصادية هادفة للربح شأنها شأن أى وحدة اقتصادية أخرى . ولهذا فإن الفنادق تستخدم بعض النسب المحاسبية التى تستخدمها



المشروعات الأخرى لقياس اتجاهات نتائج أدائها ، مثل العائد على رأس المال المستمر ، وصافي الربحية والسيولة وغيرها . ويمكن أن نطلق على هذه المجموعة الأولى من النسب بالنسب المحاسبية العامة أو (التقليدية) .

إلا أنه نظرا لما يتسم به النشاط الفندقى من طبيعة خاصة متميزة عن أنشطة غيره من الوحدات الاقتصادية الأخرى ، فإن هناك مجموعة أخرى من النسب لقياس اتجاهات نتائج أداء النشاط الفندقى على وجه الخصوص مثل نسبة الأشغال ، ومتوسط القوة الانفاقية للتزليل ، وتشكيله المبيعات وغيرها . ويمكن أن نطلق على هذه المجموعة الثانية من النسب بالنسب المحاسبية الفندقية الخاصة أو (التشغيلية) .

وفيما يلى نتناول كل مجموعة من المجموعتين على حدة من حيث كيفية حساب كل نسبة ، ودلالة النسبة المحسوبة ، ومعناها ، وذلك على النحو التالى :

أولا : النسب المحاسبية العامة (التقليدية) :
تعدد تلك النسب وتختلف أنواعها وتقسيماتها - ولكن من أهم تلك النسب التقليدية النسب التالية :

١ - نسبة التداول :

وتعتبر هذه النسبة من أقدم النسب المحاسبية ظهورا واستخداما . وتهدف إلى بيان العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة . ويفضل البعض تسميتها بنسبة رأس المال العامل لأنها تقيس مدى كفاية رأس المال العامل بالوحدة الاقتصادية ، وبالتالى مدى القدرة على سداد الالتزامات الجارية . ونحسب هذه النسبة بالمعادلة التالية :

مجموع الأصول المتداولة

نسبة التداول : $\frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$

وفى المشروعات التجارية والصناعية يرى كثير من المحاسبين أن العلاقة النموذجية لهذه النسبة هى (٢ : ١) إلا أنه لا يمكن فى قطاع الفنادق أخذ تلك العلاقة النموذجية للمشروعات الصناعية والتجارية كنموذج يحتذى به . فالمشروعات الفندقية تحتاج طبيعة

أعمالها إلى رأس مال عامل اقل مما هو مطلوب في المشروعات الصناعية الأخرى ، بسبب سرعة دوران رأس المال العامل بها .

ومن ثم فلا يمكن الالتزام بالنسبة السابقة ، ولكن على أى الأحوال فإن الأصول المتداولة للفندق يجب دائما أن تزيد عن خصومه المتداولة ، إذا يعنى زيادة الثانية عن الأولى عدم مقدرة الفندق على سداد التزاماته الجارية .

٢ - نسبة التداول السريعة

في المشروعات الصناعية يمثل بند المخزون السلعي مفردة هامة ذات ثقل من مفردات عناصر الأصول المتداولة . والمخزون السلعي في المشروعات الصناعية هو عنصر بطبيعة غير سريع التحول إلى نقدية ، وبالتالي فإن الوصول إلى نسبة لقياس مدى قدرة المشروع الصناعى على سداد التزاماته الجارية استلزم استبعاد عنصر المخزون السلعي من مجموع مفردات الأصول المتداولة ، لإمكان قياس العلاقة بين الأصول المتداولة السريعة التحول إلى نقدية والخصوم المتداولة .

ويختلف الأمر في الفنادق ، على اعتبار أن المخزون السلعي بها تشكل المؤن الخاصة بالأطعمة والمشروبات الجزء الأكبر منه ، والأطعمة والمشروبات هى بطبيعتها عنصر سريع التحول إلى نقدية . ومن ثم فلا يستبعد المخزون السلعي من مجموع مفردات الأصول المتداولة عند حساب هذه النسبة في الفنادق . وإنما يستبعد كل فندق في ضوء ظروفه وطبيعة مفردات أصوله المتداولة ، ومدى سرعة تحولها إلى نقدية مايرى ضرورة استبعاده للإبقاء فقط على الأصول المتداولة ، سريعة التحول إلى نقدية . وتحسب هذه النسب بالمعادلة التالية :

نسبة التداول السريعة =

الأصول المتداولة سريعة التحول إلى نقدية

الخصوم المتداولة

٣ - معدل دوران المخزون :

يستخدم هذا المعدل كمؤشر لقياس معدل دوران المخزون وعموما ، فانه كلما ارتفع

معدل حركة دوران المخزون كلما دل ذلك على كفاءة الادارة في جملولة المشتريات ومراقبة حركة المخزون ، وكلما انخفض معدل الدوران كلما كان ذلك مؤشرا على وجود أموال عاطلة مجمدة في صورة مخزون سلعى راكد .

ولذلك القياس ، فان المخزون يدخل في المعادلة على أساس متوسط قيمته . ومتوسط قيمة المخزون عبارة عن قيمة المخزون أو المدة مضافا إليها قيمة المخزون آخر المدة ، ويقسم الإجمالي على اثنين . ومن ثم تصبح المعادلة المستخدمة هي :

صافي المبيعات

$$\text{معدل دوران المخزن} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{(\text{المخزون أول المدة} + \text{المخزون آخر المدة})}$$

٢

ولتحقيق الاستفادة التامة من معدل دوران المخزون فان الأمر يستلزم حساب متوسط فترة التخزين . وتحسب متوسط فترة التخزين بالمعادلة التالية :

عدد أيام العمل بالسنة

$$\text{متوسط فترة التخزين} = \frac{\text{عدد أيام العمل بالسنة}}{\text{معدل دوران المخزون}}$$

ومن المفضل في القطاع الفندقى حساب معدلات دوران المخزون بالنسبة لكل صنف على حده . وعادة ما يتراوح معدل دوران المخزون في عمليات تشغيل الأطعمة ما بين (٢٠) إلى (٤٠) مره . أما في حالة المشروبات ، فإنه نظرا لإمكانية تخزينها فترات أطول من الأطعمة ، فان هذا المعدل يكون أقل من المعدل السابق ويتراوح هذا المتوسط ما بين (١٢ إلى ١٥) مرة في السنة أى يتم الاستعاضاء مرة كل شهر تقريبا على مدار العام .

٤ — العائد على رأس المال المستثمر :

ويشمل رأس المال المستثمر جميع الأموال المستثمرة بالفندق ممثلة في رأس المال المدفوع وجميع الاحتياطات والمخصصات والأرباح المرحلة والقروض طويلة الأجل . أو بعبارة أخرى فان رأس المال المستثمر يمثل الفرق بين إجمالى الأصول والخصوم المتداولة . وتحسب هذه النسبة بالمعادلة التالية :

$$\text{العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

وتقاس هذه النسبة العلاقة بين صافي الأرباح ورأس المال المستثمر خلال فترة معينة .
وتدل على ربحية الفندق بصفة عامة ، وتصلح مقياسا لمقارنة نتائج الأعمال في حالة وجود تغير في هيكل رأس المال المستثمر .

ويفضل البعض بالإضافة إلى النسبة السابقة حساب نسبة صافي الربح عن طريق نسبة الأرباح للصافية إلى مجموع الأصول الثابتة . وتدل هذه النسبة على مدى ربحية الفندق من استثمار مصادر أمواله طويلة الأجل في شكل أصول رأسمالية تستخدم في توليد الربح . وتحسب هذه السنة بالمعادلة التالية .

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الأصول الثابتة}} = \text{العائد من الأصول الثابتة}$$

٥ - نسبة إجمالي الربحية :

وتقوم هذه النسبة على أساس أن هناك علاقة ارتباط مباشرة بين إيرادات المبيعات وتكلفة المبيعات . ومن ثم توضح هذه النسبة مدى صلاحية وكفاءة السياسات البيعية المتبعة .

وتعتبر هذه النسبة من أكثر النسب شيوعا في الحياة العملية ، وتستخدم عند قياس نتائج النشاط بين فترة وأخرى أو بين المشروع والمشروعات المماثلة . كما تستخدم هذه النسبة جهات جباية الضرائب ، حيث تعطي هذه النسبة بالذات مؤشرا موضوعيا عن مدى صحة وانتظام حسابات المشروع ، وتحسب المعادلة التالية :

$$\frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{نسبة مجمل الربح}$$

وفي الفنادق الكبرى التي يسمح نظامها المحاسبي بالحصول على بيانات تحليلية على مستوى الأنشطة الأساسية للفندق ، وهى المبيت والأطعمة والخدمات الفندقية الأخرى ، فإنه يفضل حساب تلك النسبة على مستوى كل نشاط من تلك الأنشطة على حدة .

٦ - نسبة صافي الربحية :

بعد خصم المصروفات الإدارية والعمومية من إجمالي الربح يتم الوصول إلى الأرباح الصافية . ومن ثم فإن هذه النسبة توضح أو تقيس العلاقة بين صافي الأرباح وصافي المبيعات . وتحسب هذه النسبة بالمعادلة التالية :

$$\text{نسبة صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وفي الفنادق الكبرى التي يسمح نظامها المحاسبي بالحصول على بيانات تحليلية على مستوى الأنشطة الأساسية ، فإن حساب تلك النسبة يتم على مستوى كل نشاط من الأنشطة الأساسية لبيان العلاقة بين مبيعات ذلك النشاط والأرباح الصافية للفندق .

وبالطبع فإن هذه النسبة من المفروض أن تدرس في ضوء علاقتها بنسبة الربح الإجمالي السابق حسابها للفندق ، حيث توجد علاقة مباشرة ذات معنى محدد بين الأرباح الاجمالية والأرباح الصافية . فالأرباح الصافية لا بد وأن تكون أقل من الأرباح الاجمالية ، ولا بد أيضاً أن تكون العلاقة بين الرقمين متوازنة فالانخفاض الشديد في رقم الأرباح الصافية عن الأرباح الاجمالية قد يعنى وجود خلل في مكان ما في الأداء يتطلع الجزء الأعظم من الأرباح الإجمالية .

وبصفة عامة ، فإن الفنادق تهدف في معظم الأحوال إلى تحقيق أرباح صافية على مستوى جميع الأنشطة بنسبة تتراوح بين ٢٠٪ إلى ٢٥٪ من صافي المبيعات . وبالطبع فإن هذا المدى من الممكن أن يختلف في الحياة العملية طبقاً لظروف كل فندق وظروف التشغيل السائدة ومعدل دوران الأصول .

٧ - متوسط فترة التحصيل :

وتوضح هذه النسبة المدة التي يتم خلالها تحصيل قيم مبيعات خدمات الفندق المختلفة من نزلائه . وتحسب متوسط فترة التحصيل بالمعادلة التالية :

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{المدينون}}{\text{متوسط المبيعات الاجلة الأسبوعية}}$$

ولا توجد نسبة واحدة يمكن تطبيقها في جميع الفنادق ، ولكن من البديهي أن

متوسط فترة التحصيل في قطاع الفندق سوف تختلف اختلافا كبيرا عن متوسط فترة التحصيل في المشروعات التجارية والصناعية ويرجع ذلك الاختلاف أساسا إلى الاختلاف في طبيعة كل نشاط فالمشروعات التجارية والصناعية قد يصل متوسط فترة التحصيل فيها إلى عدة شهور أما الفنادق فإن النزلاء عليهم أن يدفعوا قيمة الأطعمة والمشروبات والمبيت والخدمات الأخرى وقت الحصول عليها أو في خلال أيام محدودة ، وفي الغالبية العظمى من الأحوال قبل أن يغادر النزيل الفندق ولهذا فإن هذه النسبة لا تزيد في الغالبية العظمى من الفنادق عن أيام معدودة ٢ - ٣ يوم ، أو على أكثر تقدير ، من أسبوع إلى عشرة أيام في المتوسط .

٨ - معدل دوران الدائنين ومتوسط فترة السداد

ويستخدم هذا المعدل لإيجاد متوسط فترة السداد ، أي فترة الائتمان التي يحصل عليها الفندق من الموردين بالنسبة لما يحتاجه من أصناف وبحسب معدل دوران الدائنين بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل دوران الدائنين} = \frac{\text{صافي المشتريات الآجلة}}{(\text{رصيد الدائنين أول المدة} + \text{رصيد الدائنين آخر المدة})}$$

٢

وتحسب متوسط فترة السداد بالمعادلة التالية :

$$\text{متوسط فترة السداد} = \frac{\text{عدد أيام السنة}}{\text{معدل دوران الدائنين}}$$

ويبدو أن طول متوسط فترة السداد يعني طول فترة الائتمان الممنوحة من الموردين للفندق ، الأمر الذي يعني منح إدارة الفندق فترة أطول للسداد وعدم تعريضها لاختناقات مالية . وكلما قصرت هذه المدة كلما كان على الفندق أن يدبر سريعا الأموال النقدية اللازمة لسداد مشترياته خلال تلك الفترة .

٩ - مجموعة نسب الكفاءة الإدارية :

وهناك مجموعة أخرى من النسب لقياس مدى كفاءة إدارة الفندق في توجيه سياساته وإداراته - ومن أهم تلك النسب مايلي :

إجمالي الأصول الثابتة

صافي المبيعات

وتوضح هذه النسبة العلاقة بين عائد كل ريال مستمر في أصول الفندق الثابتة بالنسبة للمبيعات .

إجمالي تكاليف الخدمات الإدارية والتمويلية

صافي المبيعات

إجمالي تكاليف الخدمات التسويقية

صافي المبيعات

وتكشف النسب السابقة عن مدى كفاءة العملية الإدارية والتمويلية والتسويقية بالنسبة للمبيعات .

الديون المعلومة

المبيعات الآجلة

وتكشف هذه النسبة عن مدى كفاءة الإدارة في تحصيل قيم مبيعات الفندق من النزلاء ، ونوعية ومستوى نزلاء الفندق .

كيفية حساب النسب المحاسبية العامة (مثال عام) :

البيانات التالية مستخرجة من الحسابات الختامية لأحد الفنادق في نهاية فترة زمنية

معينة :

المبلغ	البيان
٩٦٨٤٠	مجموع الأصول المتداولة
٥٠٣٢٠	مجموع الخصوم المتداولة
٧٢٥٤٠	مجموع الأصول سريعة التحول إلى نقدية
١٢٤٨٦٠	صافي المبيعات
١٤٤٥٣٠	إجمالي الأصول
٤٣٦٢٠	إجمالي الربح
١٨١٩٠	صافي الربح
١٦٢٢٠	المدينون
٢٤٦٨٠	إجمالي التكاليف الإدارية والتمويلية
١٠٨٠٠	إجمالي التكاليف التسويقية

فإذا علمت أن :

١- أن ارصدة أول وآخر المدة كانت على النحو التالي :

بيان	أول المدة	آخر المدة
المخزون السلعي	٥٨٢٠	٣١٩٥
رصيد الدائنين	٢١٣٠	١٤٩٣

٢- إن عدد أيام العمل بالسنة (٣٦٠) يوما .

٣- متوسط المبيعات الأجلية الأسبوعية (٥٦٢٠) ريال ، وإجمالي المبيعات الأجلية خلال المدة (٢٣٨٨٠) ريال ، وإن الديون المعنومة قد بلغت (٢٦٠٠) ريال خلال السنة .

٤- صافي رقم المشتريات الأجلية (٦١٥٩٠) ريال .

المطلوب :

حساب أهم النسب المحاسبية العامة (التقليدية) لهذا الفندق في ضوء تلك البيانات السابقة .

$$١ - \text{نسبة التداول} = \frac{٩٦٨٤٠}{٥٠٣٢٠} = ١,٩ \text{ (تقريبا)}$$

$$٢ - \text{نسبة التداول السريعة} = \frac{٧٢٥٤٠}{٥٠٣٢٠} = ١,٤ \text{ (تقريبا)}$$

$$٣ - \text{معدل دوران المخزون} = \frac{١٢٤٨٦٠}{\frac{(٣١٩٥ + ٥٨٢٠)}{٢}} = ٢٧,٧ \text{ (تقريبا)}$$

$$٤ - \text{متوسط فترة التخزين} = \frac{٣٦٠}{٢٧,٧} = ١٣ \text{ (تقريبا)}$$

$$٥ - \text{العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{١٨١٩٠}{(٥٠٣٢٠ - ١٤٤٥٣٠)} = ٤ \text{ (تقريبا)}$$

$$٦ - \text{العائد من الأصول الثابتة} = \frac{١٨١٩٠}{٩٦٨٤٠} = ١,٩ \text{ (تقريبا)}$$

$$٧ - \text{نسبة إجمالي الربحية} = \frac{٤٣٦٢٠}{١٢٤٨٦٠} = ٣٥ \text{ (تقريبا)}$$

$$٨ - \text{نسبة صافي الربحية} = \frac{١٨١٩٠}{١٢٤٨٦٠} = ١٥ \text{ (تقريبا)}$$

$$٩ - \text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{١٦٢٢٠}{٥٦٢٠} = ٢,٩ \text{ (تقريبا)}$$

$$١٠ - \text{معدل دوران الدائنين} = \frac{٦١٥٩٠}{\frac{(١٤٩٣ + ٢١٣٠)}{٢}} = ٣٤ \text{ (تقريبا)}$$

$$١١ - \text{متوسط فترة السداد} = \frac{٣٦٠}{٣٤} = ١١ \text{ (تقريبا)}$$

$$١٢ - \text{نسب الكفاءة الإدارية} \\ \text{عائد الأصول الثابتة} = \frac{١٤٤٥٣٠}{١٢٤٨٦٠} = ١,٢ \text{ (تقريبا)}$$

(وتوضح العلاقة بين العائد من الاستثمار في الأصول الثابتة والمبيعات)

$$١٣ - \text{نسبة التكاليف الإدارية} = \frac{١٤٦٨٠}{١٢٤٨٦٠} = ٢٠ \text{ (تقريبا)}$$

(وتوضح العلاقة بين التكاليف الإدارية وصافي المبيعات)

$$١٤ - \text{نسبة التكاليف التسويقية} = \frac{١٠٨٠٠}{١٢٤٨٦٠} = ٠,٩ \text{ (تقريبا)}$$

(وتوضح العلاقة بين التكاليف التسويقية وصافي المبيعات)

$$١٥ - \text{معدل كفاءة التحصيل} = \frac{٢٦٠٠}{٢٣٨٨٠} = ١١ \text{ (تقريبا)}$$

ثانيا : النسب الفندقية الخاصة (التشغيلية)

وهذه المجموعة الثانية هي نسب خاصة بالفنادق فقط ولا تشاركها فيها أى وحدة اقتصادية أخرى ، فهي نسب متعلقة ومتصلة بالنشاط الفندقى . والمصدر الذى تستقى منه هذه النسب بياناتها ، غالبا ماتكون السجلات والدفاتر الاحصائية ، وإن كان ذلك لا يمنع من استخدام بعض البيانات المالية فى حساب كل النسب . وذلك بعكس المجموعة الأولى والى تستقى كل بياناتها من السجلات المالية .

وتختلف وتتوزع النسب التشغيلية بالفنادق بحسب ظروف كل فندق وموقعه ونوع

البيانات التحليلية التي يمكن الحصول عليها من سجلاته الإحصائية - ومن أهم النسب التشغيلية النسب التالية :

أولاً : مجموعة نسب الأشتغال (الاستغلال) الفندق :

يمكن استخدام هذه المجموعة من النسب لقياس العلاقة بين الطاقات الإيوائية أو الخدمية المتاحة ، وبين الطاقات الإيوائية أو الخدمية المستغلة فعلا خلال فترة زمنية . وتفيد هذه النسب في التعرف على مدى كفاءة إدارة الفندق في استغلال الطاقات المتاحة لها . وتشمل هذه المجموعة النسب التالية :

$$\text{نسبة أشتغال الغرف} = \frac{\text{عدد الغرف المشغولة} \times 100}{\text{عدد الغرف القابلة للأشتغال}}$$

$$\text{نسبة أشتغال الأسرة} = \frac{\text{عدد الأسرة المشغولة} \times 100}{\text{عدد الأسرة القابلة للأشتغال}}$$

$$\begin{aligned} \text{نسبة أشتغال الأجنحة (أو الفللوات)} &= \\ &= \frac{\text{عدد الأجنحة (أو الفللوات) المشغولة} \times 100}{\text{عدد الأجنحة (أو الفللوات) القابلة للأشتغال}} \end{aligned}$$

$$\text{نسبة اشتغال المطعم} = \frac{\text{عدد الوجبات المقدمة بالمطعم} \times 100}{\text{طاقة المطعم المتاحة ممثلة في عدد أماكن الجلوس}}$$

ثانياً : مجموعة نسب إنفاق النزلاء

يمكن استخدام هذه المجموعة لقياس متوسط انفاق النزيل الواحد على خدمات

الفندق المختلفة مجتمعة ، وعلى كل خدمة من هذه الخدمات على حدة . وتفيد هذه النسب في التعرف على مدى كفاءة إدارة الفندق في تسويق انتاجها للنزلاء كما تفيد في رسم وتخطيط سياسات التسعير لمنتجات تلك الخدمات ، وتشمل هذه المجموعة على النسب التالية :

- المتوسط العام للقوة الإنفاقية للنزيل الواحد =

إجمالي إيرادات الفندق من جميع خدماته

عدد النزلاء

متوسط إنفاق النزيل على المبيت =

إجمالي إيرادات المبيت

عدد النزلاء

= متوسط إنفاق النزيل على الأطعمة والمشروبات =

عدد النزلاء

- متوسط إنفاق النزيل على الخدمات الفندقية الأخرى =

إجمالي إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى

عدد النزلاء

- متوسط إنفاق النزيل على الوجبة =

إجمالي إيرادات الأطعمة والمشروبات

إجمالي عدد الوجبات

كما يمكن أيضا حساب متوسط مدة إقامة النزيل بالفندق ، وتعتبر هذه النسبة ذات أهمية خاصة من حيث ارتباطها المباشر بمتوسط إنفاق النزيل - وتحسب بالمعادلة التالية :

- متوسط مدة إقامة النزيل =

إجمالي عدد الليالي التي أمضاها النزلاء

عدد النزلاء

ثالثا : مجموعة ربحية الأنشطة الفندقية :

يمكن أن استخدام هذه المجموعة لقياس العلاقة بين أرباح وتكاليف كل نشاط من الأنشطة الفندقية الرئيسية الثلاثة . وتفيد هذه النسبة في التعرف على مدى كفاءة الفندق في إدارة كل نشاط من هذه الأنشطة ، وتحديد الأنشطة ذات معدلات الإسهام العالية - والمنخفضة - في ربحية الفندق . وتشمل هذه المجموعة على النسب التالية :

- نسبة ربحية نشاط المبيت =

(إجمالى إيرادات المبيت - إجمالى تكاليف المبيت) × ١٠٠

إجمالى تكاليف المبيت

- نسبة ربحية نشاط الأطعمة =

(إجمالى إيرادات الأطعمة - إجمالى تكاليف الأطعمة) × ١٠٠

إجمالى تكاليف الأطعمة

- نسبة ربحية نشاط الخدمات الأخرى =

(إجمالى إيرادات الخدمات الأخرى - إجمالى تكاليف الخدمات الأخرى) × ١٠٠

إجمالى تكاليف الخدمات الأخرى

رابعا : مجموعة نسب إيرادات وتكاليف التشغيل الفندقى :

أعد اتحاد الفنادق لمدينة نيويورك بأمريكا Hotel Association Of New York City نظام محاسبى موحد للمحاسبة الفندقية Uniform System of Accounts for Hotels وقد تم تبويب عناصر التكاليف الفندقية في هذا النظام إلى عناصر مباشرة وغير مباشرة . وباستخدام التوبيب الذى أورده الاتحاد الأمريكى . فإن هذه المجموعة من النسب يمكن تقسيمها إلى مجموعتين فرعيتين على النحو التالى :

١ - نسب التكاليف المباشرة للتشغيل الفندقى :

ويمكن أن تستخدم هذه المجموعة فى قياس العلاقة بين تكاليف التشغيل المباشرة لكل نشاط من أنشطة الفندق الرئيسية وبين إيرادات كل نشاط من هذه الأنشطة . وتفيد هذه النسب فى التعرف على مدى كفاءة تشغيل كل نشاط . وتشمل هذه المجموعة على النسب التالية :

$$\text{نسبة تكاليف المبيت} = \frac{\text{إجمالى تكاليف المبيت} \times 100}{\text{إجمالى إيرادات المبيت}}$$

$$\text{نسبة تكاليف الأطعمة} = \frac{\text{إجمالى تكاليف الأطعمة} \times 100}{\text{إجمالى إيرادات الأطعمة}}$$

$$\text{نسبة تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى} = \frac{\text{إجمالى تكاليف الخدمات الأخرى} \times 100}{\text{إجمالى إيرادات الخدمات الأخرى}}$$

٢ - نسب التكاليف غير المباشرة للتشغيل الفندقى :

وتستخدم هذه المجموعة لقياس العلاقة بين تكاليف التشغيل غير المباشرة لكل نشاط من الأنشطة المعاونة ، وبين إجمالى إيرادات الفندق . وتشمل هذه المجموعة على مجموعة من النسب تفيد فى معرفة مدى كفاءة تشغيل تلك الأنشطة المعاونة وهى :

$$\text{نسبة التكاليف العمومية والإدارية} = \frac{\text{إجمالى التكاليف الإدارية والعمومية} \times 100}{\text{إجمالى إيرادات الفندق}}$$

$$\text{نسبة تكاليف تنشيط المبيعات} = \frac{\text{إجمالى تكاليف تنشيط المبيعات} \times 100}{\text{إجمالى إيرادات الفندق}}$$

- نسبة تكاليف الطاقة والانارة =

إجمالي تكاليف الطاقة والإنارة $\times 100$

إجمالي إيرادات الفندق

- نسبة تكاليف الصيانة والإصلاحات =

إجمالي تكاليف الصيانة والإصلاحات $\times 100$

إجمالي إيرادات الفندق

كيفية حساب النسب الفندقية (التشغيلية) :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة :

متوسط عدد الغرف المشغولة	غرفة	٣١٤
متوسط عدد الغرف القابلة للإشغال	غرفة	٥٤٨
متوسط عدد الأجنحة المشغولة	جناح	٨
متوسط عدد الأجنحة القابلة للإشغال	جناح	١٠
متوسط عدد الفيلا المشغولة	فيلا	٢٠
متوسط عدد الفيلا القابلة للإشغال	فيلا	٣٠
متوسط عدد الأسرة المشغولة	سرير	٥٤٠
متوسط عدد الأسرة القابل للإشغال	سرير	٩٠٠
عدد الوجبات المقدمة	وجبة	٦٣٥٠
طاقة المطعم المتاحة	مقعد	١٢٠٠
مبيعات الفندق من جميع خدماته وهي عبارة عن :	ريال	٧٠٣٨٠٠
مبيعات خدمات مبيت	ريال	٣٠٤٥٠٠
مبيعات خدمات فندقية أخرى (غسيل كى ، تليفون ... الخ)	ريال	٨٤٦٢٠

مبيعات أطعمة ومشروبات - وهي عبارة عن :	ريال	٣١٤٦٨٠
وجبة الإفطار	ريال	٥٧٩٨٨
وجبة الغداء	ريال	٢٢٦٤٩٢
وجبة العشاء	ريال	٣٠٢٠٠
إجمالي تكاليف إدارية وعمومية	ريال	٣٥١٩٠
تكاليف تنشيط مبيعات	ريال	٧٠٣٨

فاذا علمت أن : وأن إجمالي عدد الليالي التي أمضاها النزلاء بالفندق (٥٤٦١) ليلة

١ - عدد نزلاء الفندق خلال هذه الفترة بلغ ١٥٢٠ نزيلة ، وإن إجمالي عدد الوجبات المقدمة لهم كانت على النحو التالي

وجبة إفطار	١٧٨٠
وجبة غداء	٣٨٢٠
وجبة عشاء	٧٥٠

٢ - إن إجمالي تكاليف الفندق خلال الفترة كانت موزعة على النحو التالي

إجمالي تكاليف المبيت	ريال	١٨٧٥٦٠
إجمالي تكاليف الأطعمة والمشروبات	ريال	٢٢٧٥٨٠
إجمالي تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى	ريال	٧٦٦٩٠

المطلوب :

حساب أهم النسب الفندقية (التشغيلية) لهذا الفندق في ضوء تلك البيانات السابقة .

أولاً : نسب الإشغال

(الاستغلال الفندق)

الحل

$$\text{نسبة إشغال الغرف} = \frac{100 \times 314}{548} = 57,3\%$$

$$\text{نسبة إشغال الأجنحة} = \frac{100 \times 8}{10} = 80\%$$

$$\text{نسبة إشغال الفيلات} = \frac{100 \times 20}{30} = 66,7\%$$

$$\text{نسبة إشغال الأسرة} = 60\% \times \frac{100 \times 540}{900}$$

$$\text{نسبة إشغال المطعم} = \frac{100 \times 6350}{12000} = 53\%$$

ثانياً : نسب إنفاق النزلاء :

$$\text{المتوسط العام للقوة الإنفاقية} = \frac{703800}{1020} = 463 \text{ ريال}$$

$$\text{متوسط الإنفاق على المبيت} = \frac{304500}{1020} = 200,3 \text{ ريال}$$

$$\text{متوسط الإنفاق على الأطعمة} = \frac{314680}{1020} = 207 \text{ ريال}$$

$$\text{متوسط الإنفاق على الخدمات الأخرى} = \frac{84620}{1020} = 55,7 \text{ ريال}$$

$$- \text{متوسط الإنفاق على الوجبة} = \frac{314680}{6350} = 50 \text{ ريال (تقريباً)}$$

$$- \text{متوسط مدة إقامة النزير} = \frac{5461}{1520} = 3,6 \text{ ليلة}$$

ثالثاً : نسب ربحية الأنشطة الفندقية .:

$$- \text{ربحية نشاط المبيت} = \frac{100 \times (187560 - 304500)}{187560} = 62,3\%$$

$$- \text{ربحية الأطعمة والمشروبات} = \frac{100 \times (227580 - 314680)}{227580} = 28,3\%$$

$$- \text{ربحية الخدمات الأخرى} = \frac{100 \times (76690 - 84620)}{76690} = 10,3\%$$

رابعاً : نسب تكاليف التشغيل المباشرة :

$$- \text{نسبة تكاليف المبيت} = \frac{100 \times 187560}{304500} = 61,6\%$$

$$- \text{نسبة تكاليف الأطعمة} = \frac{100 \times 227580}{314680} = 72,3\%$$

$$- \text{نسبة ربحية الأنشطة الأخرى} = \frac{100 \times 76690}{84620} = 90,6\%$$

خامساً : نسب تكاليف التشغيل غير المباشرة :

$$- \text{نسبة التكاليف العمومية والإدارية} = \frac{100 \times 3519}{703800} = 5\%$$

$$- \text{نسبة تكاليف التشغيل} = \frac{100 \times 7038}{703800} = 1\%$$

حدود استخدام التحليل المالى :

يعد أسلوب التحليل المالى أداة مفيدة للغاية تتيح لإدارة الفندق التعرف على الاتجاهات العامة للأداء بشرط أساس ، هو استخدام ذلك الأسلوب بعناية وحذر ، وفى ضوء الحدود المتفق عليها لهذه النسب . فالتحليل المالى والنسب المختلفة ، سواء كانت عامة أو تشغيلية ، لها حدود يلزم على المحلل أخذها فى الاعتبار عند تفسير النتائج ، وإلا فقد التحليل الغرض منه وضل الطريق . بمعنى أن عدم أخذ هذه الحدود فى الاعتبار من الممكن أن يؤدى إلى نتائج مضللة تبنى عليها قرارات هامة ، بالضرورة وبالتبعة خاطئة .

ومن أهم حدود ذلك الأسلوب الحدود التالية :

١ - التغيرات التى تحدث فى المدى القصير :

الميزانية العمومية تعبر عن المركز المالى للفندق فى لحظة معينة فقط ، هى لحظة إعدادها ، ولا تعبر عن المركز المالى خلال السنة المالية . وبعض النسب السابق حسابها تبنى على أرقام مستخرجه من قائمة المركز المالى خلال السنة المالية . وبالتالي فمن الممكن - بل انه عادة ما يحدث - بعد استخراج نسبة معينة وتفسيرها فى ضوء مدلول أرقامها ، أن تحدث فى اليوم التالى مباشرة تعديلات وتغيرات فى أرقام المركز المالى للفندق ، وتغير بالتالى أرقام تلك النسبة ويتغير مدلولها . فاذا ماتخذت إدارة الفندق بعض القرارات بناء على مدلول النسبة السابق حسابها ، دون أن تأخذ فى الاعتبار التغيرات التى حدثت فى المدى القصير ، فإن خطر احتمال خطأ هذه القرارات يصبح بلا جدال أمراً وارداً .

٢ - فرض القياس النقدى

نستخدم النسب وفقا لما سبق الإشارة اليه فى أغراض المقارنات . وفى حالة المقارنات الأفقية فإن النسب المحسوبة يتم مقارنتها بمثيلاتها عن عدة سنوات سابقة سواء فى الفندق نفسه أو بالفنادق المماثلة . تلك النسب محسوبة بأرقام ثم التعبير عنها فى شكل قيم نقدية (ريالات) مع افتراض ثبات قيمة تلك العملة .

إلا أنه من ناحية أخرى فإن قيمة الريال وقوته الشرائية اليوم تختلف بالتأكيد عن قيمته وقوته الشرائية منذ عدة سنوات سابقة . وهنا تكمن خطورة أن تعطى المقارنات نتائج مضللة إذا لم يأخذ المحلل فى الاعتبار التغيرات التى حدثت فى المقياس النقدى بسبب عدم ثبات قيمة العملة .

٣ - الاختلاف فى معانى ومفاهيم بعض المصطلحات :

بعض المعانى والمصطلحات المحاسبية لازال هناك خلاف بين المحاسبين حول تعريفها ، أو بعبارة أخرى هى مصطلحات غير متفق على معنى واحد لها بين كل المحاسبين . فالبعض مثلا يرى أن الأصول المتداولة هى رأس المال العامل ، وأن الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة هو صافي رأس المال العامل فى حين يرى البعض الآخر أن رأس المال العامل هو الفرق بين الأصول المتداولة والخصومات المتداولة ، وفقا لما سبق الإشارة إليه واستخدامه فى النسب السابقة . ولاشك فى أن الخلاف حول كيفية حساب بعض تلك العناصر يؤدى إلى خلاف فى قيم النسب المستخرجة بناء على تلك الأرقام . وبالتالي فإن المحلل لابد وأن يأخذ فى الاعتبار الكيفية التى تم حساب بعض تلك المفردات بها .

٤ - تحديد سنة الأساس

من الحدود الهامة التى تحد من استخدام النسب هى المعايير التى تتم على أساسها اختيار سنة - أو فترة - الأساس التى تبنى عليها السلسلة الزمنية لأغراض تحديد الاتجاهات العامة لأرقام الأداء . وتظهر هذه المشكلة بوضوح فى النشاط الفندقى . حيث يتأثر النشاط الفندقى - وفقا لما سبق الإشارة إليه - بالتغيرات الموسمية والدورية والعرضية ، بل وتعتبر هذه التغيرات إحدى السمات المميزة للنشاط الفندقى . وبالتالي

فنعد استخدام ذلك الأسلوب لا بد وأن يأخذ المحلل في اعتباره أهمية اختيار سنة - أو فترة - أساس طبيعية بعيدة عن تلك المؤثرات ، حتى يكون خط الاتجاه العام ممثلاً لحقيقة نشاط الفندق ومركزه الحال .

تطبيقات متنوعة غير محلولة :

التمرين الأول :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة :

المبلغ	البيان
١٠٤٥٠٠	مجموع الأصول المتداولة
٦٣١٢٠	مجموع الخصوم المتداولة
١١٥٨٠٠	صافي المبيعات
١٢٥٠٠	إجمالي التكاليف التسويقية
٢٦٣٥٠	إجمالي التكاليف الإدارية والتمويلية
١٨٤٠٠	المدينون
٢٣٤٠٠	صافي الربح
٤٦٥٥٠	إجمالي الربح
١٥٦٨٠٠	إجمالي الأصول
٧٣١٨٠	إجمالي الأصول سريعة التحول إلى نقدية

فإذا علمت أن :

١ - أرصدة المخزون أول وآخر المدة كانت على النحو التالي :

بيان	أول المدة	آخر المدة
المخزون السلعي	٦٣٥٠	٢١٩٠
الدائنون	٤٣٠٠	٦٥٠٠

٢ — متوسط المبيعات الآجلة الاسبوعية (٤٨٠٠) ريال ، وإجمالي المبيعات الآجلة خلال المدة (٢٤٥٠٠) ريال ، والديون المعنودة بلغت (١٦٠٠) ريال خلال المدة .

٣ — صافي رقم المشتريات الآجلة (٦٢٣٠٠) ريال

٤ — عدد أيام العمل بالسنة (٣٦٠) يوما .

المطلوب :

حساب أهم النسب المحاسبية العامة (التقليدية) لهذا الفندق في ضوء تلك البيانات المتاحة .

التمرين الثاني :

البيانات التالية مستخرجه من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينه :

مبيعات أطعمة ومشروبات (عشاء)	ريال	٤٠٥٠٠
مبيعات أطعمة ومشروبات (غداء)	ريال	٣١٠٢٠٠
مبيعات أطعمة ومشروبات (افطار)	ريال	٥٦٤٠٠
مبيعات خدمات فندقية أخرى متنوعة	ريال	٩٢٦٠٠
مبيعات خدمة المبيت	ريال	٣٤١٦٠٠
متوسط عدد الغرف المشغولة	غرفة	٣١٥
متوسط عدد الغرف القابلة للاشغال	غرفة	٥٠٠
متوسط عدد الأجنحة المشغولة	أجنحة	١٠
متوسط عدد الأجنحة القابلة للاشغال	جناحا	١٥
متوسط عدد الفيلات المشغولة	فيلا	٣٠
متوسط عدد الفيلات القابلة للاشغال	فيلا	٤٠
متوسط عدد الأسرة المشغولة	سرير	٦٠٠
متوسط عدد الأسرة القابلة للاشغال	سرير	١٠٠٠
عدد الوجبات المقدمة	وجبة	٧٢٠٠
طاقة المطعم المتاحة	مقعد	١٥٠٠٠

فاذا علمت أن :

١ — عدد نزلاء الفندق خلال الفترة بلغ (١٦٠٠) نزلاء ، وان إجمالى عدد الوجبات المقدمة لهم كانت على النحو التالى :

وجبة إفطار	٢٠٠٠
وجبة غداء	٤٠٠٠
وجبة عشاء	١٢٠٠

٢ — إن إجمالى التكاليف خلال الفترة كانت على النحو التالى :

تكاليف مبيت	ريال	١٨٨٥٠٠
تكاليف أطعمة ومشروبات	ريال	٢٤٧٦٠٠
تكاليف خدمات فندقية أخرى	ريال	٧٣٤٠٠

المطلوب :

احسب أهم النسب الفندقية (التشغيلية) لهذا الفندق فى ضوء تلك البيانات المتاحة .

ملاحق الكتاب

ملحق رقم ١
نظام الفنادق

بالمرسوم الملكي الكريم رقم م / ٤٧

وتاريخ ١١ / ٤ / ١٣٩٥ هـ

نظام الفنادق

الصادر بالمرسوم الملكي الكريم رقم م / ٢٧ وتاريخ ١١/٤/١٣٩٥ هـ

الفصل الأول : التعريف والترخيص

مادة (١) في مفهوم هذا النظام يكون للتعابير والمصطلحات التالية المعاني الموضحة أمامها :

الوزير : وزير التجارة

الفندق : هو المكان الخاضع لأحكام هذا النظام

الإدارة : إدارة الفنادق بوزارة التجارة

النزيل : أى شخص ينزل في الفندق بقصد النوم أو الاستراحة بمقابل نقدي

مادة (٢) الفندق هو كل محل معد لإيواء النزلاء مع الطعام أو بدونه مقابل الثمن سواء كان هذا المحل فندقا عاديا أو واقعا تحت مسمى مؤسسة أو مؤسسات فندقية ، كما يدل على أى محل آخر يؤدى نفس الأغراض .

مادة (٣) لا يجوز لأى فندق أن يمارس أعماله مالم يحصل على ترخيص بذلك من وزارة التجارة ويصدر الترخيص بقرار من الوزير بناء على توصية من الإدارة .

مادة (٤) يصدر الترخيص ببناء الفندق من بلدية المدينة التى سيقام بها ، أما الترخيص بافتتاحه فيتم بموجب اذن من وزير التجارة طبقا للقواعد التنفيذية التى تضعها الإدارة ، ويصدر بالموافقة عليها قرار من وزير التجارة .

مادة (٥) لا يجوز التنازل عن الترخيص بفتح الفندق للغير إلا بموافقة الوزير ، بناء على اقتراح الإدارة ، ويشترط أن تتوفر في المتنازل له الشروط المطلوبة بموجب هذا النظام .

مادة (٦) تعلق الرخصة في مكان ظاهر من الفندق .

الفصل الثاني :

الإنشاء والتصنيف

مادة (٧) يجب على المرخص له أن يبدأ في إنشاء الفندق في غضون فترة أقصاها سنة من صدور الترخيص ، ويجوز للوزير تمديد الفترة المذكورة لمدة أقصاها ستة أشهر ، فإذا لم يباشر الإنشاء خلال الفترة المحددة أو توقف بعد ذلك لأسباب لا تقرها إدارة الفنادق يسحب منه الترخيص بتأسيس الفندق .

مادة (٨) يحدد الوزير بملحة تصدر منه درجات الفنادق ، والشروط والمواصفات الواجب توافرها في كل درجة ، ويجوز له تقسيم الدرجة الواحدة إلى فئتين أو ثلاثة مع تحديد الشروط والمواصفات اللازمة في كل فئة وأسس تصنيفها .

مادة (٩) يجري تصنيف الفندق في إحدى الدرجات أو الفئات الواردة في المادة السابقة بقرار من الوزير بناء على توصية من الإدارة .

الفصل الثالث : الإدارة

مادة (١٠) تنشأ بوزارة التجارة ادارة تسمى « إدارة الفنادق » تقوم بتنفيذ أحكام هذا النظام ، وعلى وجه الخصوص :

أ - اقتراح منح تراخيص الاستئجار أو رفضها وفقا لأحكام هذا النظام .

ب - اقتراح الدرجة أو الفئة التي يضاف فيها كل فندق ، وإعادة النظر في التصنيف كل سنة على ضوء تقارير المفتشين .

- ج — تطبيق العقوبات المنصوص عليها في الفصل الخامس من هذا النظام .
- د — اقتراح قوائم الأسعار لكل درجة أو فئة من الفنادق ، وإعادة النظر في تلك القوائم مرة كل سنتين .
- هـ — وضع برنامج يهدف إلى تطوير الفنادق في المملكة والنهوض بمستواها واجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالصناعة الفندقية كالتقويل والتسهيلات التشجيعية الكفيلة بجذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية في هذا المجال ، واقتراح إنشاء معاهد للمهن الفندقية بالتعاون مع الجهات المختصة .

مادة (١١) على الإدارة أن تنشأ مع الأجهزة الحكومية المختصة وخصوصا وزارة الداخلية (وكالة البلديات) ووزارة الصحة عند وضع اللوائح التفسيرية لهذا النظام بما في ذلك تسعيرة الفنادق ، وتصدر اللوائح بقرار من وزير التجارة بعد اطلاعه على توصيات الأجهزة المختصة طبقا لهذه المادة .

الفصل الرابع : اللوائح والقرارات

- مادة (١٢) مع مراعاة أحكام هذا النظام ، يصدر الوزير اللوائح والقرارات والتعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا النظام ، وبشكل خاص مايلي :
- أ — تحديد الفنادق الخاضعة لأحكام هذا النظام .
- ب — تحديد الشروط الأساسية اللازمة لمنح الترخيص والشروط الواجب توافرها .
- ج — تعيين نوع ومستوى الخدمة التي تلتزم الفنادق بتقديمها .
- د — تحديد أسعار المبيت والوجبات والمأكولات والمشروبات وغير ذلك .
- هـ — تعليمات المحاسبة الفندقية .
- و — وضع تعليمات بكيفية اعداد بطاقات خاصة بالنزلاء .
- ز — توجيه الفنادق لاتباع التعليمات اللازمة لحسن انتظام العمل فيها

ورفع مستواها وتنسيق علاقتها مع الجهات العاملة في هذا المضمار وعلى وجه الخصوص مايلي :

- ١ - النظافة والصحة والسلامة العامة .
- ٢ - الاستخدام والشروط الواجب توافرها في المستخدمين .
- ٣ - الاعلان عن الأسعار باللغة العربية وباحدى اللغتين الإنجليزية أو الفرنسية ، في كل غرفة من غرف الفندق وفي مكاتب الإدارة ، بحيث تكون واضحة وبشكل ظاهر لاطلاع النزلاء .

ح - تحديد الأعمال والتصرفات التي تعتبر مخالفة لأحكام هذا النظام والعقوبة المقررة لكل مخالفة في نطاق العقوبات المنصوص عليها في هذا النظام بتقديمها .

ط - بيان الإجراءات والتعليمات التي يتعين على المفتش الالتزام بها والسهر بمقتضاها .

الفصل الخامس : العقوبات

مادة (١٣) مع عدم الإخلال بالعقوبات الأخرى يعاقب بغرامة لا تقل عن مائتي ريال ولا تتجاوز عشرة آلاف ريال ، كل من خالف أحكام هذا النظام أو اللوائح والقرارات التي تصدر تنفيذا لأحكامه .

مادة (١٤) يصدر بتوقيع العقوبة قرار مسبب من الإدارة بعد دعوة صاحب الشأن أو من يمثله وسماع أقواله ، ولا يصبح القرار نهائيا إلا بعد مصادقة الوزير عليه ويجوز التظلم من القرار الصادر بتوقيع العقوبة إذا كان بالغرامة التي يزيد حدها الأدنى عن (١١٠٠) ريال ، أو بالغلق المؤقت أو النهائي ، وذلك خلال خمسة عشر يوما من تاريخ إبلاغه لصاحب الشأن أو من يمثله . ويكون قرار الوزير في حالة الغرامة نهائيا ، أما في حالة الغلق المؤقت أو النهائي ، فانه يجوز التظلم من قرار الوزير إلى ديوان المظالم خلال شهر من تاريخ إبلاغه صاحب الشأن أو من يمثله ، ويكون قرار الديوان نهائيا .

مادة (١٥) يكون صاحب الفندق مسؤولا ومديره أو القائم على إدارته ، عن كل مايقع فيه من مخالفات لأحكام هذا النظام أو القرارات التي تصدر تنفيذا لأحكامه .

مادة (١٦) ينشر القرار الصادر نهائيا ، بالعقوبة في حالة الغلق النهائي أو المؤقت على نفقة المحكوم عليه ، في صحيفة تصدر في المدينة التي يقع الفندق في دائرتها .

الفصل السادس : أحكام عامة

مادة (١٧) يتولى ضبط وإثبات المخالفات التي تقع مخالفة لأحكام هذا النظام واللوائح والقرارات التنفيذية ، الموظفون الذين تعينهم وزارة التجارة ، ووزارة الداخلية (وكالة شئون البلديات) كل فيما يخصها ، ويكون لهم حق التفتيش ودخول أى فندق قائم أو في دور الإنشاء أو أى مكان بمجرد ابراز بطاقاتهم الرسمية ، ولهم حق الاطلاع على الدفاتر والأوراق والسجلات ، وطلب البيانات اللازمة ، واستجواب المستخدمين إذا اقتضى الأمر ، والاستماع إلى شكاوى النزلاء .

مادة (١٨) على جميع المنشآت الفندقية القائمة وقت العمل بهذا النظام ، أن تقدم إلى الجهة المهتمة خلال ستة أشهر من بدء العمل به لتكثيف أوضاعها طبقا لأحكامه ، ويجوز للوزير ، لأسباب يقدرها ، وبقرار منه ، مد هذه المهلة لفترة أقصاها ستة أشهر أخرى ، فإذا لم تقدم المنشأة المعنية الطلب ، أو إذا رفض طلبا لعدم الالتزام التكيف بأحكام هذا النظام ، تعين تصفية أعمالها خلال ستة أشهر تالية لإبلاغها بقرار الرفض وتم التصفية رسميا إذا لم تصف نفسها اختياريا في خلال المدة الممنوحة لها .

مادة (١٩) لايجوز للفندق أن يبدل اسمه أو يغير فيه إلا بعد الحصول على موافقة الإدارة .

مادة (٢٠) يجوز للإدارة أن تأمر بتغير اسم الفندق إذا تبين أن الاسم القائم قد يسبب التفرير .

- مادة (٢١) على صاحب الفندق أن يعلم الإدارة بأى تغيير أسامى أجراه بالفندق وذلك خلال أسبوعين من وقوع التغيير .
- مادة (٢٢) على الفنادق أن تمسك دفاتر وسجلات منظمة لأعمالها ، وعليها الاحتفاظ بها مدة عشر سنوات على الأقل ، تبدأ من تاريخ إقفالها .
- مادة (٢٣) على الفنادق أن تمسك سجلات خاصة بالنزلاء ، ويصدر الوزير بعد الاتفاق مع وزير الداخلية ، قرارات يحدد فيها طريقة استعمال السجلات والبطاقات والمعلومات الواجب قيدها فيها ، وما يتعين تقديمه من تلك المعلومات دوريا للإدارة والجهات الحكومية الأخرى ذات الاختصاص .
- مادة (٢٤) يحظر على الفندق أن يعلن عن نفسه للدعاية بغير الدرجة أو الفئة المصنف فيها ، أو بما يخالف واقعها .
- مادة (٢٥) إذا فقد شرط أو أكثر من الشروط الأساسية التى منح بموجبها الرخصة المشار إليها فى الفقرة (ب) من المادة (١٢) من هذا النظام ، تخطر على الإدارة بوجوب استكمال هذا الشرط أو الشروط ، خلال ستة أشهر ، فإذا لم يستجب لمقتضيات الاخطار ، يلقى الترخيص الممنوح له بقرار مسبب من الوزير ، ويجوز التظلم من هذا القرار لدى ديوان المظالم خلال شهر من إبلاغه لصاحب الشأن أو من يمثله .
- مادة (٢٦) يلقى هذا النظام كل مايتعارض مع أحكامه من أنظمة أو قرارات أو تعليمات سابقة .

ملحق رقم (٢)

اللائحة التنفيذية لنظام الفنادق

قرار وزارى رقم ١٣٧٥ وتاريخ ١٨ / ٤ / ١٣٩٧ هـ

الفصل الأول

مادة (١) لا يجوز تأسيس أو تشغيل فندق إلا بعد الحصول على ترخيص بذلك من وزير التجارة ، بناء على توصية إدارة الفنادق .

مادة (٢) يقدم طلب الترخيص بالتأسيس إلى إدارة الفنادق أو أحد فروع الوزارة على النموذج الذى تعده الإدارة مشفوعا بالرسومات الهندسية والدراسات المتعلقة بالمشروع .

مادة (٣) يحصل المرخص له بالتأسيس على رخصة بناء الفندق من البلدية المختصة وعليه أن يبدأ فى انشاء الفندق خلال سنة من صدور الترخيص ، ويجوز مد هذه الفترة ستة أشهر أخرى بقرار من الوزير بناء على عرض الادارة .

مادة (٤) يجب إعداد الفندق للتشغيل خلال المدة المعقولة التى تحددها إدارة الفنادق وإلا سحبت رخصة التأسيس . ويجوز لصاحب الشأن التظلم أمام الوزير خلال شهر من تاريخ ابلاغه بسحب الترخيص ، ويكون قرار الوزير فى هذا الشأن نهائيا .

مادة (٥) يقدم طلب الترخيص بتشغيل الفندق إلى إدارة الفنادق أو أحد فروع الوزارة على النموذج الذى تعده الإدارة مشفوعا بالمستندات .

مادة (٦) لا يجوز للمرخص له بتأسيس أو تشغيل فندق أن يتنازل عن الترخيص ، أو أن ينهى نشاط الفندق ، وذلك كليا أو جزئيا ، إلا بعد الحصول على موافقة الوزير .

مادة (٧) إذا تخلف أحد الشروط الأساسية التي منحت على أساسها رخصة التأسيس أو رخصة التشغيل ، تقوم الإدارة بإخطار صاحب الشأن لاستكمال هذه الشروط خلال ستة أشهر ، فإن لم يستجب ، يلغى الترخيص بقرار مسبب من الوزير ، ويجوز لصاحب الشأن التظلم من هذا القرار أمام ديوان المظالم خلال شهر من تاريخ إبلاغه القرار .

الفصل الثاني : شروط منح التراخيص

مادة (٨) يشترط فيمن يرخص له بتأسيس فندق ، مايلي :-

- أ — أن يكون سعودي الجنسية ، شخصا طبيعيا أو معنويا .
- ب — أن يكون الشخص الطبيعي كامل الأهلية ، وإلا تعين على ممثله الحصول على إذن شرعى .
- ج — أن يكون له الحق في مزاوله هذا النشاط طبقا للأنظمة المعمول بها .
- د — ألا يكون قد حصل على رخصة تشغيل ، أو قام بإدارة فندق سبق الحكم نهائيا بخلقه .

الفصل الثالث : التصنيف والأسعار

مادة (٩٠) يصدر قرار من الوزير ، بناء على اقتراح الإدارة ، بتحديد مايلي :

- أ — درجات وفئات الفنادق وشروطها ومواصفاتها ، ويجوز تقسيم الدرجة إلى فئتين أو ثلاث ، مع تحديد شروط ومواصفات كل فئة .
- ب — تصنيف كل فندق إحدى الدرجات أو الفئات أن وجدت .

مادة (٩١) تحدد بقرار من الوزير ، بناء على اقتراح الادارة ، أسعار المبيت والوجبات والمشروبات وغير ذلك من الخدمات الفندقية ، وكذلك مقابل الخدمة .

مادة (٩٢) تتولى الإدارة اعادة النظر في التصنيف ، كل سنة ، على ضوء تقارير المفتشين ، كما تتولى اعادة النظر في قوائم الأسعار مرة كل سنتين .

وتعرض ماتراه من اقتراحات بهذا الشأن ، على الوزير ، خلال الأشهر الستة الأخيرة من كل فترة .

الفصل الرابع التزامات الفنادق

مادة (١٣) يتولى إدارة الفندق ، مدير مسئول ، على أن تكون الأفضلية للمواطنين السعوديين ، ويشترط فيه مايلي

- أ — الحصول على مؤهل دراسي مناسب .
 - ب — خبرة عملية كافية بالإدارة الفندقية .
 - ج — ألا يكون قد سبق الحكم عليه نهائيا بعقوبة مخلة بالشرف أو الأمانة ، مالم يكون قد رد إليه اعتباره .
- ويجوز للإدارة إعفاء المديرين بفنادق الدرجتين الثانية والثالثة ، من شرط أو أكثر من الشروط الثلاثة الأولى .
- وعلى الفندق إخطار الإدارة بأسم ومؤهلات وخبرات المديرين قبل مباشرتهم العمل .

مادة (١٤) تلتزم كافة الفنادق بامساك السجلات والبطاقات الخاصة بالنزلاء ، على ضوء القواعد والأسس التي تضعها وزارة التجارة بالاشتراك مع وزارة الداخلية . كما تلتزم الفنادق بامساك أية سجلات أخرى أو دفاتر أو مطبوعات تقررها الإدارة .

مادة (١٥) يجب على فنادق الدرجتين الممتازة والأولى ، أن تمسك دفاتر محاسبية منتظمة ، توضح نشاطها المالى خلال السنة المالية ، وعليها أن تعد فى نهاية كل سنة مالية ، ميزانية وحسابا للأرباح والخسائر وحسابا للتشغيل والمتاجرة ، وتقريرا عن مركزها المالى ، وترسل نسخة من هذه الوثائق ، مع تقرير مراقب الحسابات عنها ، إلى إدارة الفنادق مرفقا بها التقرير السنوى عن نشاط الفندق على النموذج الذى تعده الإدارة ، وذلك خلال الثلاثة أشهر الأولى من السنة التالية .

أما فنادق الدرجات الأخرى ، فعليا إعداد قوائم بالإيرادات والمصروفات

عن كل سنة ، تكون تحت طلب إدارة الفنادق أو مندوبيها للاطلاع عليها في أى وقت .

مادة (١٦) فيما عدا فنادق الدرجة الثالثة ، تلتزم كافة الفنادق الأخرى بإعداد قواعد خاصة بمحجز الغرف والإقامة ، تعتمد من الإدارة ، وعليها إبرازها في مكان ظاهر بقسم الاستقبال باللغة العربية وباحدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية ، فضلا عن إمساك دفتر مسلسل الصفحات يقيم من الإدارة أو من أحد فروع الوزارة ، تقيد فيه بانتظام طلبات الحجز ، دون كشط أو شطب أو تحشير .

مادة (١٧) على كل فندق أن يضع في مكان ظاهر وواضح للنزلاء باللغة العربية وباحدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية :-
أ — قائمة بالأسعار المحددة للإقامة والخدمات الفندقية الأخرى ، وذلك بكل غرفة من غرف الفندق ، ومكاتب الادارة والاستقبال .

ب — رخصة الفندق ، وإعلانا يوضح درجة وفئة الفندق .
ج — لوحة تبين عدد الغرف وعدد الأسرة وبيان المشغول منها والمهجوز والخالى .

مادة (١٨) يلتزم كل فندق باستقبال النزلاء في حالة وجود أماكن خالية ، وعليه تقديم كافة الخدمات الفندقية لهم ، طبقا لدرجته وفئته مع التقيد بالأسعار المحددة .

مادة (١٩) يجب أن يتوافر في مستخدمى الفندق ، مايلى :
١ — الحصول على شهادة صحية رسمية تقيد الخلو من الأمراض المعدية والمتوطنة .

٢ — التحصين بصفة دورية ضد الأمراض المعدية .
٣ — السيرة والسمة الطبية ، واللياقة في استقبال ومعاملة النزلاء وحسن الهندام والمظهر .

٤ — مراعاة الزى المميز للقسم الذى يعمل به في فنادق الدرجة

- المتأزاة والدرجة الأولى ، أو الزى الخاص بفنادق الدرجة الثانية الذى تقره الإدارة .
- ٥ — الخبرة والثقافة اللتان تتناسبان مع درجة الفندق وقته وطبيعة العمل المنوط بهم .

مادة (٢٠)

يجب أن يتوافر فى الفندق ، ما يلى :

- (أ) التقيد بالتقاليد المرعية .
- (ب) وسائل التطهير والتبخير اللازمة للمحافظة على النظافة .
- (ج) جودة وسلامة المواد بالغذائية مع مراعاة النظافة التامة فى الأدوات والتجهيزات .
- (د) نظافة المرافق الصحية ووسائل الصرف مع تخصيص أماكن غير مكشوفة للفضلات .
- (هـ) تأمين الأدوات والأدوية والمواد اللازمة للإسعافات الأولية .
- (و) العدد الكافى من الأجهزة وأدوات الأطفال ، على أن تكون صالحة للاستعمال بصفة مستمرة .
- (ز) جودة وسلامة المواد بالغذائية مع مراعاة النظافة التامة فى الأدوات والتجهيزات .
- (د) نظافة المرافق الصحية ووسائل الصرف مع تخصيص أماكن غير مكشوفة للفضلات .
- (هـ) تأمين الأدوات والأدوية والمواد اللازمة للإسعافات الأولية .
- (ز) الإجراءات والاحتياطات اللازمة لحماية الممتلكات ووقاية النزلاء والمتردين والمستخدمين من الأخطار .
- (ح) نسخة إضافية من جميع المفاتيح المستعملة بالفندق تحفظ لدى مسئول لاستخدامها عند اللزوم .
- (ط) العدد الكافى من المستخدمين والعمال ، بما يتناسب مع درجة وقته الفندق على أن تكون الأفضلية فى التعيين للسعوديين .
- (ى) نسخة من نظام العمل واللائحة الداخلية للمستخدمين ، وسجل خاص للعاملين وقفا للأتظمة المرعية بالفندق ، تبين به

أسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وكافة البيانات المتعلقة بهم ، وكذلك ملف خاص لكل مستخدم ، يحتوى على مسوغات التعيين .

مادة (٢١) على صاحب الفندق أن يخطر الإدارة بأى تغيير أساسى يتم فى الفندق ويترتب عليه تخلف شرط أو أكثر من شروط التشغيل ، وذلك خلال أسبوعين من تاريخ التغيير .

مادة (٢٢) يجوز للإدارة أن تكلف صاحب الفندق بتغيير اسم الفندق اذا كان من شأنه تضليل النزلاء ، أو قيام لبس أو خلط مع غيره من أسماء الفنادق الأخرى .

كما أنه لايجوز إحداث أى تغيير فى اسم الفندق إلا بعد الحصول على موافقة مسبقة من الإدارة .

الفصل الخامس : التدريب

مادة (٢٣) تقوم إدارة الفنادق بتنظيم الدورات التدريبية التى تهدف إلى رفع مستوى الكفاءات الوطنية ، فى مجال الخدمات الفندقية ، وذلك بعد التنسيق مع الجهات المعنية .

مادة (٢٤) توزع الإدارة على الفنادق برامج الدورات التدريبية ، وما يصلها من نشرات فندقية أو دورات تدريبية خارج المملكة . وتلتزم الفنادق بإرسال بعض موظفيها السعوديين المرشحين لحضور هذه الندوات .

مادة (٢٥) تتولى إدارة الفنادق الرقابة والتفتيش وفحص الشكاوى المتعلقة بالفنادق وضبط المخالفات التى تقع بالمخالفة للنظام أو لائحته وقراراته التنفيذية . ويعتبر المرخص له بالتشغيل ومدير الفندق مسئولين بالتضامن عن جميع التزامات الفندق ، وما يقع به من مخالفات بشأنها .

مادة (٢٦) يتولى مفتشو الإدارة المعتمدون تنفيذ المهام المشار إليها فى المادة السابقة ، ويكون لهم فى دائرة اختصاصهم صفة الضبطية القضائية ،

ولهم في سبيل ذلك ، حق الدخول الفندق وإجراء التفتيش والاطلاع على الدفاتر والسجلات والأوراق ، وطلب البيانات اللازمة ، واستجواب العاملين بالفندق ، وسماع شكاوى النزلاء . وعلى أصحاب الفنادق والمسؤولين بها ، تقديم جميع التسهيلات التي تمكن المفتشين من أداء أعمالهم .

مادة (٢٧) اذا أسفر التفتيش عن وجود مخالفة لأحكام النظام أو لائحته أو قراراته التنفيذية ، فعلى المفتش تحرير محضر من نسختين على النموذج الذي تعده الإدارة لإثبات الواقعة ، وإجراء التحقيق فيها ، ورفع الأمر إلى إدارة الفنادق لاتخاذ اللازم نحو إصدار قرار بالعقوبة أو بحفظ التحقيق . ويصدر القرار بالعقوبة مسببا ، ويخطر به صاحب الشأن .

مادة (٢٨) أ — يكون القرار الصادر من الإدارة بغرامة لا تتجاوز (١١٠٠) ألف ومائة ريال نهائيا ، بعد مصادقة الوزير عليه .

مادة (٢٨) ب — يجوز لصاحب الشأن ، التظلم للوزير من القرار الصادر بتوقيع العقوبة إذا كان بغرامة تزيد على (١١٠٠) ألف ومائة ريال ، أو بالغرام . والعلق النهائي أو المؤقت وذلك خلال خمسة عشر يوما من تاريخ إبلاغه بالقرار . ويكون القرار الصادر من الوزير برفض التظلم من القرار نهائيا .

ج — يجوز لصاحب الشأن ، التظلم من قرار الوزير في حالة العلق النهائي أو المؤقت ، إلى ديوان المظالم خلال شهر من تاريخ إبلاغه بالقرار ويكون قرار الديوان نهائيا .

د — تتولى إدارة الفنادق نشر القرارات الصادرة بالعقوبة في حالة للعلق النهائي أو المؤقت في صحيفة يومية تصدر في المدينة التي يقع الفندق في دائرتها ، أو في أقرب مدينة لها ، وذلك على نفقة المخالف .

مادة (٢٩) يجازى بغرامة لا تتجاوز (١٠ ٠٠٠) عشرة آلاف ريال :
(أ) كل من قام بتشغيل فندق دون الحصول على رخصة بذلك طبقا لأحكام هذه اللائحة .

- (ب) كلم من تنازل عن الترخيص أو أنهى نشاطه الفندق بالمخالفة لأحكام المادة السادسة من هذه اللائحة .
- (ج) كل من منع أو تسبب في منع المفتشين المعتمدين ، من مباشرة واجباتهم ، وكذلك كل من امتنع عن تنفيذ ما يطلبه هؤلاء المفتشون في حدود النظام واللائحة .

مادة (٣٠) يجازى بغرامة لا تتجاوز (٥ ٠٠٠) خمسة آلاف ريالاً كل من خالف حكماً من أحكام المواد ١٤ و ١٦ و ١٧ و ٢١ و ٢٢ من هذه اللائحة .

مادة (٣١) يجازى بغرامة لا تتجاوز (١٠٠٠) ألف ريال كل من خالف حكماً من أحكام المواد ١٣ و ١٥ و ١٧ و ٢١ و ٢٢ من هذه اللائحة .

مادة (٣٢) كل مخالفة أخرى لأحكام النظام أو اللائحة أو القرارات الصادرة تنفيذاً له ، يعاقب مرتكبها بغرامة لا تتجاوز خمسمائة ريالاً .

مادة (٣٣) يعتبر عائداً كل من ثبت ارتكابه مخالفة لأحكام نظام الفنادق واللائحة والقرارات الصادرة تنفيذاً له ، بعد الحكم عليه نهائياً في مخالفة أخرى ويجوز الحكم على المائد ، فضلاً عن الغرامة ، بعقوبة الغلق المؤقت أو النهائي .

مادة (٣٤) تتعدد العقوبات بتعدد المخالفات .

ملحق رقم (٣)

تصنيف وتعريف المنشآت الفندقية طبقاً لما
أورده اتحاد السيارات الأمريكي "AAA"

Defined below are the Classifications or Categories under which most Hotels/motels are Listed and Subsequently Inspected by the American Automobile and/or Mobil Travel Corporation.

MOTEL: Usually one or tow stories. Food service, Consists of a limited facility or a snsc bar. Often has some recreational Facilities such as swimming pool and Playground. Ample Convenient packing, Usally at the door.

MOTOR INN : Usually larger than a motel with two or more stories and offers recreational facilities, more extensive food service and usually beverage service. Ample parking.

HOTEL : A multi-story building which most often located in or near the downtown business district, but also maybe situated in a resort area. More extensive services usually include the following: coffeshop, dining room, lounge, room service, covenience ships, valet, laundry, banquet and meeting facilities. Typically caters to public transportation travelers; parking is usually limited and/or off the premises.

MOTOR HOTEL : Similar to a hotel in services provided, but often has recreational facilities such as a

swimming pool, game room, health club and sauna. Caters to motorists and has ample parking on premises.

COTTAGES : Individual buildings, usually containing one rental unit equipped for housekeeping. May have separate living room and bedrooms, occasionally have more than one rental unit per building as in "duplex cottages." Parking usually located at each unit.

LODGE : Typically a country inn or lodge (vacation, ski, fishing, etc.) of two or more stories with all facilities in one building. Usually has food and beverage service. Adequate on premises parking.

COMPLEX : A combination of two or more of the above types, most commonly located in a resort area.

RANCH : Maybe any of the above, but features outdoor, westerntype recreational facilities.

RESORT : May apply to any of the basic types. Has a vacation atmosphere and often is far removed from metropolitan areas. Offers extensive recreational facilities on the premises; may cater to specific interests such as golf, tennis, fishing, etc. Rates may include meals under American or Modified American plans.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- د. عبد الفتاح ابراهيم مصطفى ، دراسات في محاسبة الفنادق ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٨٤ .
- عزت الشيخ ، المحاسبة المالية في الفنادق ، دار الكتاب العربى ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، ١٩٧٩ .
- د. محمد حسن الجزيرى ، التخطيط المحاسى للمشروع من الناحية التطبيقية ، محاسبة الفنادق ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٢ .
- د. محمد أحمد خليل ، النظم المحاسبية الخاصة : أقسام وفنادق ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ١٩٦٦ .
- وزارة التجارة ، التقرير السنوى عن الفنادق والمشروعات الفندقية ، ادارة الفنادق ، الرياض ، ١٤٠٨ هـ .
- المرسوم الملكى رقم (٢٧ / م) بالموافقة على نظام المؤسسات الفندقية العامة بالملكة بتاريخ ١٣٩٥/٤/١١ هـ - والصادر بناء على قرار مجلس الوزراء رقم (٣٨٤) فى ١٣٩٥/٤/٥ هـ .
- قرار مجلس الوزراء رقم (١٧٧٦) فى ١٣٩٥/١٢/١٨ هـ الخاص بانشاء الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية .
- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، دليل الشركات المساهمة فى المملكة العربية السعودية ، ادارة البحوث ، الرياض ، جمادى الآخرة ١٤٠٧ هـ .
- وزارة المالية والاقتصاد الوطنى ، خطة التنمية الرابعة : ١٤٠٥ - ١٤١٠ هـ ، مصلحة الاحصاءات العامة ، الرياض ، بدون تاريخ .

- القرار الوزارى رقم (٢٨) فى ١٢/٨/١٣٩٨ هـ بشأن شروط ومواصفات المنشآت الفندقية ، المنشور بالجريدة الرسمية (أم القرى) عدد (٥٦/٢٧٣٦) بتاريخ ٣١/٨/١٣٨٩ هـ .
- القرار الوزارى رقم (١٦٥٣) فى ١٩/٤/١٤٠١ هـ بشأن تحديد درجات وفتات الفنادق وشروطها وأسعارها ، المنشور بالجريدة الرسمية (أم القرى) بالعدد (٢٨٦٠) فى جمادى الأولى عام ١٤٠١ هـ .
- القرار الوزارى رقم (١٣٢٤) فى ٢٢/٣/١٣٩٩ هـ بشأن شروط ومواصفات الأجنحة بالفنادق ، المنشور بالجريدة الرسمية (أم القرى) بالعدد (٢٧٦٤) فى ١٨/٤/١٣٩٩ هـ .
- المذكرة الايضاحية للقرار الوزارى رقم (١٦٥٣) بتاريخ ١٩/١/١٤٠١ هـ ، وزارة التجارة ، ادارة الفنادق ، الرياض ، ١٤٠١ هـ .
- تقرير عن خطة إنشاء الفنادق فى مدن المملكة خلال السنوات الخمس القادمة ، وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، الرياض ، ١٩٧٧ م .
- تقرير عن منجزات إدارة الفنادق حتى نهاية عام ١٤٠٣ هـ ، وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، الرياض ، ١٤٠٤ هـ .
- قرار وزير التجارة رقم (٣٠٤) بتاريخ ٧/١٠/١٤٠٢ هـ بشأن تعديل بعض قواعد التسعيرة المرفقة بالقرار الوزارى بتاريخ ١٩/٤/١٤٠١ هـ .
- المذكرة الايضاحية لإدارة الفنادق والمعارض التابعة لوزارة التجارة فى ٨/٨/١٣٩٦ هـ بشأن مقترحات تحديد درجات المؤسسات الفندقية العاملة بالمملكة .
- اللائحة التنفيذية لنظام الفنادق بالمملكة الصادرة عن وزارة التجارة ، إدارة الفنادق والمعارض بالقرار رقم (١٣٧٥) فى ١٨/٤/١٣٩٧ هـ .
- وزارة التجارة إدارة الفنادق ، تعميم رقم (٦٢) بتاريخ ١٥/٨/١٤٠٣ هـ بشأن مراعاة المشاعر الدينية خلال شهر الصوم المبارك / بفنادق المملكة .

- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (٦٧) بتاريخ ١٤٠٣/١١/٢٨ هـ بشأن منع إقامة الحفلات الترفيهية بالفنادق أو المساكن التابعة لها .
- تقرير عن نتيجة تشغيل فنادق الدرجة الممتازة والأولى ، وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، الرياض ١٩٨٥ م .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (٥٦) في ١٤٠٣/٣/٢٠ هـ بشأن التزام الفنادق بأسعار الإقامة المحددة لها .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (١٠٣) في ١٤٠٧/١٠/١٥ هـ بشأن حماية النزلاء والمحافظة على أرواحهم وممتلكاتهم .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (١٠٧) في ١٤٠٨/١٠/٨ هـ بشأن المحافظة على صحته النزلاء وضمان سلامة مايقدم لهم من مأكولات ومشروبات .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (١) في ١٣٩٦/٨/ ١٢ هـ بشأن الأهداف الأساسية لنظام الفنادق بالمملكة .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (١٧) في شوال ١٣٩٩ هـ بشأن تشجيع تشغيل العمالة الوطنية في حقل الصناعة الفندقية .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعاميم أرقام ٥ ، ١٢ ، ٢٠ ، ٣٣ بشأن تشغيل العمالة الناطقة باللغة العربية والعمالة المسلمة في حقل الصناعة الفندقية .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- M. Coltman, Hospitality Management Accountin, Van Nostrand Reinhol Company, Third Edition, New York, 1987.
- R. Kotas, Management Accounting for Hotels and Restaurants, Surrey University Press, Second Edition, London, 1986.
- R. Kotas and B. Davis, Food and Beverage Control, International Textbook Company, London, 1981.
- Hotel Association of New York City, Uniform System of Accounts for Hotels, Hotel Association of Newy York City, Inc., and American Hotel & Motel Association, Seventh Edition, New York, 1977.
- R. Kotas, Marketing Orientation in the Hotel and Catering Industry, Surrey University Press, London, 1975.
- E. Horwath and L. Toth, Hotel Accounting, Ronald Press University, Fourth Edition, John Wiley & Sons, New York, 1970.
- Ministry of Commerce, Businessman's Guide to Saudi Arabia, Foreign Trade Department, Ministry of Commerce, Riyadh, 1985.
- The Hotel Industry In The United States And Its Implicaations To Saudi Arabia, A report Submitted to Ministry of Commerce, Hotel Department, by Winters Le Furge & Associates, Inc., 1981.

هذا الكتاب

يهدف هذا الكتاب إلى تنشيط ديناميكية الإدارة في المجال الفندقى عن طريق عرض وتقديم الأسس العلمية المحاسبية والمفاهيم العملية التطبيقية لهذا الفرع من فروع علم المحاسبة .

فحقيقة الأمر أن المكتبة العربية لم يقدم لها حتى اليوم مرجع محاسبى متكامل ينقل الاهتمام من مجرد التركيز على النواحي الإجرائية وأساسيات القيد والتسجيل المحاسبى لذلك النشاط ، إلى جوهر العمل المحاسبى الفندقى ودوره فى مجال تخطيط وتحليل ورقابة ذلك النشاط ، دون اهمال للجوانب المحاسبية للقياس والتقرير عن نتائج ذلك الأداء . فالكتابات المحاسبية المحدودة على المستوى العربى فى المجال الفندقى لاتعدو - فى رأى الكاتب - أن تكون مجرد مذكرات مختصرة تركز بصفة أساسية على مبادئ القيد والتسجيل ، دون عمق أو إضافة لمفاهيم التخطيط والرقابة والتحليل فى مجال تلك الصناعة .

وهذا الكتاب يحتوى على ستة أبواب رئيسية . تناول الباب الأول أساسيات النظام المحاسبى فى الفنادق ، الباب الثانى الأنشطة والوظائف الفندقية الفنية والمعاونة ، الباب الثالث الدفاتر والقيود والدفاتر المستندية الفندقية ، الباب الرابع الجرد والحسابات الختامية الفندقية ، الباب الخامس الموازنات التخطيطية الفندقية ، وأخير اختص الباب السادس بالأساليب التحليلية فى القطاع الفندقى .